**Economia Experienței** este o carte esențială: ne ajută să înțelegem de ce simpla oferire a unor servicii nemaipomenite nu mai reprezintă o strategie profitabilă. Pine și Gilmore vin cu observații practice pătrunzătoare, care vor ajuta toate domeniile de activitate să țină pasul cu noua Economie a Experienței.
**Alan P. Hald, co-fondator al MicroAge**

Chiar și la 10 ani distanță de momentul în care a fost scrisă, Economia Experienței expune un model pe care mulți se tem încă să îl aplice. Dar nu aceștia au construit companii de referință, ci cei ce au avut curajul, energia și viziunea de a-și pune în scenă un business precum un spectacol.
**Ioana Mucenic, Managing Partner Pastel Group**

Lumea se îndreaptă vertiginos spre uniformizare, iar asta înseamnă că toate bunurile inovatoare și toate serviciile oferite vor fi copiate cu viteza de propagare a sunetului. Pine și Gilmore privesc dincolo de modelele tradiționale de afaceri și ne dau soluția: diferențierea prin experiență. M-au convins că munca este ca teatrul și că succesul rezultă din crearea experiențelor și din caracterul unic al fiecărei interacțiuni.
**Watts Wacker, fondator FirstMatter**

COL BUSINESS PUBLICA
32509101
322
13 90 LEI
05/03/14
9789738836570

PUBLICA

ISBN 978-973-1931-30-2
9 789731 931302

ECONOMIA EXPERIENȚEI

ORICE AFACERE E O SCENĂ ȘI TOT CE FACI E UN SPECTACOL

B. JOSEPH PINE II
JAMES H. GILMORE

PUBLICA

# ECONOMIA EXPERIENȚEI

## ORICE AFACERE E O SCENĂ ȘI TOT CE FACI E UN SPECTACOL

B. JOSEPH PINE II
JAMES H. GILMORE

PUBLICA

# Cuprins


Cuvânt înainte de Ioana Mucenic ..... 9

**AVANPREMIERĂ** *Poftiți pe scenă!* ..... 15

1 Bine ați venit în Economia Experienței! ..... 25

2 Pregătirea scenei ..... 67

3 Spectacolul trebuie să continue ..... 95

4 Pregătiți-vă rolul ..... 139

5 Experiența unui sacrificiu mai mic ..... 159

**ANTRACT** *O experiență reconfortantă* ..... 185

6 Munca este un teatru ..... 195

7 Interpretarea formei ..... 227

8 Acum, jucați-vă rolul ..... 263

9 Clientul este produsul ..... 305

10 Cum să vă găsiți rolul în lume ..... 341

**BIS** *Ieșire, prin dreapta scenei* ..... 371

Note ..... 375

Mulțumiri ..... 415

# Cuvânt înainte

Când nimic din ceea ce facem nu mai aduce rezultatele dorite, începem să ne întrebăm ce putem schimba, cum altfel ne putem promova, cum putem convinge consumatorul să ne aleagă pe noi. Fiecare nou răspuns, pe măsură ce se dovedește ineficient, ne slăbește identitatea companiei, ne îndepărtează de direcția strategică și ne debusolează consumatorii.

Îndeosebi acum, în perioadă de recesiune economică, când ceea ce știam că funcționează nu se mai aplică, întrebarea *„Ce să mai fac?"* devine din ce în ce mai apăsătoare.

Cartea lui Pine și Gilmore nu e scrisă ca să răspundă problemelor pe care le ridică recesiunea, ea a fost publicată prima dată cu mai mult de un deceniu în urmă. Dar viziunea pe care o propune este una salvatoare, pe care ne-am fi dorit să o fi cunoscut de acum un deceniu. E o carte actuală și vizionară.

Recesiunea accentuează unul dintre cele mai sensibile aspecte ale sistemului economic: prețul. Dată fiind scăderea puterii de cumpărare, insecuritatea consumatorilor, diferențierea mică între companiile ce oferă produse similare, soluția pe care o aleg cele mai multe companii este scăderea prețului. Dar nimeni nu își dorește ca singura valoare pe care o oferă afacerea sa să fie prețul mic. Și atunci, care poate fi acea valoare suplimentară care va face diferența?

În economia agrară, când producătorii vindeau bunuri, diferența o făceau produsele. Mai departe, pe măsură ce produsele se standardizează, în economia industrială, diferența constă în serviciul oferit consumatorilor, ca element suplimentar pentru achiziția produsului. Acum, când avem economie bazată pe servicii, standardizate și ele, care e pasul următor? Experiența.

Gândiți-vă la o simplă cafea. Boabele din care este făcută sunt, pur si simplu, bunuri, oferite de natură. Mai departe, prin intervenția omului, boabele iau forma cafelei. Felul în care oamenii reușeau să extragă cafeaua din boabe trebuie să fi fost o mare diferențiere între producători. Apoi, procesul s-a standardizat și valoarea unei cafele stă în felul în care este servită și unde. Aceeași cafea poate costa de 10 ori mai mult într-o cafenea șic din centru decât într-un local necunoscut de la periferie. Apoi, serviciile asociate cafelei au început să semene: personalul e amabil și îți oferă chiar și un biscuite. Și, dintre toate cafenelele din lume, una singură a devenit punct de referință, una singură a format cel mai mare lanț de cafenele la nivel mondial: Starbucks.

Starbucks nu are un furnizor propriu, unic de cafea, nu oferă mai mulți biscuiți, nu are mai mulți angajați la servire și nici nu are un preț mic, dimpotrivă. Această afacere nu a încercat să schimbe ceea ce devenise standard, ci a urmărit să adauge o nouă valoare, care să facă diferența: experiența.

Aceasta nu este o nouă filozofie de marketing, care să aducă un nume nou unui customer service îmbunătățit. Experiența este o etapă a ofertei economice, superioară bunurilor, produselor și serviciilor. Este o viziune de business care aduce relației brand-consumator elementul senzației, al memorabilului.

Autorii spun așa:

*Dacă facturezi pentru lucrurile pe care le vinzi, atunci ești în industria bunurilor.*

*Dacă facturezi pentru obiecte tangibile, atunci ești în industria produselor.*

*Dacă facturezi pentru activitățile pe care le execuți, atunci ești în industria serviciilor.*



*Dacă facturezi pentru timpul pe care consumatorul îl petrece cu tine, atunci ești în domeniul experienței.*

Experiența nu este un nou mod în care îi prezentăm consumatorului afacerea noastră, este un nou mod de a face mai bine ceea ce businessul nostru face deja pentru consumator. Experiența nu este un nou nume pentru ceea ce faci, ci este un nou mod de a face. De aceea, Economia Experienței nu este o carte de marketing, ci este o carte de afaceri.

Explicată în cuvinte puține, experiența pe care consumatorul o are cu o companie se traduce în calitatea timpului pe care consumatorul îl petrece alături de acea companie. Din ce în ce mai mult, timpul devine cea mai scumpă resursă a oamenilor, pentru că este și cea mai rară. Oamenii își doresc bani ca să cumpere timp. Și atunci timpul ar trebui să devină noul focus al economiei. Pentru consumator nu mai contează unde își spală mașina, atâta timp cât toate spălătoriile de pe strada lui au același preț, același timp de execuție și o cafenea mică în care să poată aștepta. Ar fi diferit dacă spălătoria ar lua mașina clientului de acasă și ar duce-o înapoi curată. Aceasta ar fi o experiență estetică, așa cum o definesc autorii. Sau, stând în sala de așteptare, ar putea să urmărească documentare despre felul în care se construiește o mașină, despre soluțiile folosite la spălare, despre poluare... Ar putea chiar să completeze un test, ca să își verifice cunoștințele despre mașină. Și aceasta ar fi o experiență, dar una educațională. Mai departe, spălătoria ar putea să transforme actul spălării într-un spectacol, așa cum fac barmanii cu pregătirea cocktailurilor. În acest caz, a privi felul în care e spălată mașina devine o experiență de entertainment. În cele din urmă, consumatorul poate să folosească simulatoare de cursă în timpul de așteptare, trăind astfel o experiență de evadare. Dar niciuna dintre

acestea nu se întâmplă într-o spălătorie, nu-i așa? Pentru că managerii își păstrează afacerea în domeniul serviciilor de spălare de mașini, nu în cel al experienței.

Când creezi experiența unui consumator, nu înseamnă că trebuie să îl distrezi, ci că îl implici într-un mod surprinzător de plăcut, într-un mod ce oferă o nouă valoare timpului pe care el l-a petrecut alături de companie.

Experiența este o nouă ofertă economică, nu este un bonus pe care îl oferi consumatorului pentru a-l convinge să achiziționeze un produs sau un serviciu. Ceea ce vinzi este chiar experiența.

Schimbarea aceasta de viziune este dificilă, iar implementarea sa este și mai dificilă – iată o concluzie personală. Afacerile care există în acest moment au ca bază de pornire bunurile sau serviciile, niciuna nu a pornit din ideea de a vinde experiență. Cele care fac acest lucru au trecut, la un moment dat, printr-un proces de conversie mentală și strategică. Când businessul tău înseamnă să vinzi ciocolată sau să oferi consultanță, cum anume poate el să se schimbe, să vândă experiență?

Pentru a găsi răspunsul la această întrebare, trebuie să înțelegem cu adevărat subtitlul acestei cărți: orice afacere este o scenă și tot ceea ce facem este un spectacol. Crearea experienței este similară unei puneri în scenă, unui joc de teatru. În acest context, teatralitatea nu este sinonimă artificialului, ci elementelor studiate, a implicării pe care un actor o are pentru a intra în pielea personajului, pentru a deveni personajul.

În literatura de business apar destule comparații între activitatea economică și orice altceva. Dar „afacerea ca teatru" nu este este o metaforă, nu vine să explice mai plastic ce înseamnă businessul, ci este un ghid pentru trasformarea acestuia. Comparația dintre teatru și business nu joacă rol de metaforă, ci evidențiază un model.



Partea a doua a cărții explică acest model și oferă numeroase sugestii care vor răspunde întrebării de mai sus. Dincolo de poetica pe care o sugerează ideea de business ca scenă, observațiile și analizele autorilor sunt deosebit de pertinente și de valoroase pentru acei manageri care au curajul să creadă în mesajul cărții.

Chiar și la zece ani distanță de momentul în care a fost scrisă, Economia Experienței expune un model pe care mulți se tem încă să îl aplice. Dar nu cei care ezită construiesc companii de referință, ci cei ce au curajul, energia și viziunea de a pune în scenă un business precum un spectacol.

IOANA MUCENIC,
Managing Partner
Pastel Group

**AVANPREMIERĂ**

# Poftiți pe scenă!

SUPRASTOCURI! VÂNZARE SUB AȘTEPTĂRI. 10, 20, 30, 40% discount. Totul la jumătate de preț! Cumpărați un articol și primiți încă unul gratis. Finanțare gratuită timp de un an. Vă garantăm cele mai scăzute prețuri! Lichidare de stoc, închidere magazin... Într-un cuvânt: comodificare*.

Această carte oferă o alternativă la mult prea facila practică a competiției pe baza prețului. Clienții adoră reducerile, însă firmele se destramă din cauza faptului că se bazează pe prețurile scăzute ca mijloc de a atrage atenția asupra ofertelor. Abordarea a funcționat ani de zile, mai exact decenii în șir, deoarece economiile de scală**, asociate cu producția în masă a bunurilor și a serviciilor, au avut drept consecință scăderea corespunzătoare a costurilor, ca urmare a reducerilor succesive de prețuri. Însă, în tot mai multe industrii, acest sistem de competitivitate nu mai susține dezvoltarea și profitabilitatea. O știți și dumneavoastră. O știm cu toții. Dar facem ceva în acest sens?

Am scris această carte pentru cei care se află în căutarea unor noi modalități de a spori valoarea companiilor lor, fiind perfect conștienți că managerii și cei care ocupă funcții de

* De la *commoditization* – proces de uniformizare a bunurilor și serviciilor, a căror valoare (unicitate și marcă) dispare prin pierderea diferențierii competitive, consumatorii ajungând să le achiziționeze doar pe baza prețului (n.t.).

** Mărirea dimensiunilor unei întreprinderi, ce are ca avantaj repartizarea pe mai multe subunități a cheltuielilor (n.t.).

conducere sunt bombardați cu cărți de afaceri având un scop similar. Cu toții am trecut prin procese continue de îmbunătățire, reinventare și restructurare. Îmbrățișăm competiția pe termen lung și viitorul bazat pe marketingul direct. Astăzi suntem demasificați, informatizați, digitalizați și, da, chiar personalizați în masă – poate că ne autoorganizăm și înflorim datorită haosului. Orice afacere care participă la competiția pentru viitor este centrată pe client, motivată de client, se concentrează asupra clientului, bla-bla-bla. Așadar, ce e nou în toate astea?

Iată ce e nou: experiențele reprezintă un *gen de producție economică* existent, însă nearticulat până acum. Separarea experiențelor de servicii, pentru a discerne între lucrurile pe care le creează companiile, face posibilă o expansiune economică extraordinară – la fel cum recunoașterea faptului că serviciile reprezintă o ofertă distinctă și legitimă a condus la o consolidare economică semnificativă, în contextul unei baze industriale aflate în declin. Iar acum se formează o nouă bază. Nu luați în seamă dictonul de-acum familiar, pentru că informația *nu* este fundația „Noii Economii", iar asta pentru că informația nu este o ofertă economică. După cum îi place prietenului nostru John Perry Barlow să spună, informația vrea să fie liberă. Numai atunci când companiile îi conferă forma *serviciilor* bazate pe informație – sau a *bunurilor* informaționale și a *experiențelor* informative – se creează valoare economică. Ofertele economice, nu formele de informație constituie substanța cumpărării și a vânzării.

Recunoașterea faptului că experiențele reprezintă o ofertă economică distinctă furnizează cheia prosperității economice viitoare, după cum se arată în capitolul 1. Jeremy Rifkin, economistul pesimist, are dreptate atunci când sugerează că, în viitor, companiile vor avea nevoie de mai puțini angajați pentru a oferi servicii, la fel cum în trecut, datorită inovațiilor și productivității ridicate, a fost nevoie de mai puțini muncitori în fabrică pentru a produce mărfuri, iar înainte de aceasta au fost necesari mai puțini oameni pentru recoltarea produselor agricole. Însă cei care deplâng pierderea locurilor de muncă din agricultură și industrie se înșală atunci când afirmă că numărul total de slujbe disponibile va scădea în curând. Valurile viitoare de activitate economică bazată pe noi oferte economice vor furniza vaste oportunități pentru sporirea bunăstării și crearea a noi locuri de muncă – cu condiția ca afacerile să fie libere să concureze, fără a fi îngrădite de perspectiva guvernului asupra a ceea ce constituie o ofertă economică adecvată și demnă de a fi promovată sau protejată.

Afacerile care recunosc această schimbare dramatică și reacționează cu eficacitate – ambele sunt necesare – vor contracara acțiunea forțelor comodificării*, creând o nouă valoare economică. (Ceea ce nu înseamnă că toate companiile trebuie să pună în scenă experiențe pentru a obține profit. Companiile care vând materii prime pot face bani, cel puțin pe durata ciclurilor ascendente. Dar fiți atenți la scăderea activității economice!) Capitolele 2 și 3 arată cum se pot pune în scenă experiențe minunate și captivante utilizând două sisteme de referință pe care le-am conturat în urma studiului companiilor ce au trecut deja cu succes la Economia Experienței. Pentru cei care încă nu sunt pregătiți să facă acest pas în mod direct, furnizăm o alternativă, arătându-le că personalizarea în masă transformă bunurile în servicii și serviciile în experiențe. Pentru a pătrunde în Economia Experienței, este posibil ca numeroși producători de mărfuri și furnizori de servicii să fie nevoiți să adopte principiile Personalizării în Masă, articulate

* Forțe care acționează în capitalismul de consum, producând „obiectificarea" și anularea caracteristicilor distinctive ale produselor, sub presiunea prețului (n.t.).

în capitolele 4 și 5 – cu ajutorul ei clienții experimentează un sacrificiu mai mic de-a lungul interacțiunilor cu dumneavoastră și cu ofertele pe care le faceți. (Și nu uitați să citiți scurtul Antract pentru detalierea acestei alternative.)

Această nouă economie necesită de asemenea noi modele de lucru. La toate nivelurile unei companii, angajații trebuie să înțeleagă că în Economia Experienței orice afacere este o scenă și, prin urmare, munca este un teatru. Această afirmație poate suna ciudat, însă este adevărată: capitolul 6 demonstrează că, ori de câte ori apare un client pe scena goală a afacerii dumneavoastră, angajații își joacă rolul. În cele ce urmează sunt prezentate tehnicile de interpretare adecvate. capitolul 7 enumeră patru forme de teatru și situațiile în care trebuie aplicate fiecare dintre acestea, în timp ce capitolul 8 trasează liniile directoare pentru cei care preiau diversele roluri necesare oricărei întreprinderi pentru a pune în scenă experiențe. Toți angajații – de la membrii comitetului de conducere până la personalul din linia întâi – ar trebui să fie capabili să se privească dintr-o nouă perspectivă în acest capitol, iar cei din departamentul de resurse umane și din departamentele de dezvoltare organizațională ar trebui să-l citească cu atenție sporită pentru a înțelege care sunt schimbările necesare în noua economie.

Evident, nu toată lumea va fi de acord că trecem la o Economie a Experienței sau că o astfel de dezvoltare este un lucru bun. Gândiți-vă la Las Vegas, capitala experienței în America (deși Orlando, Los Angeles, Manhattan și chiar și Branson, Missouri, ar primi partea lor de voturi în orice sondaj de opinie). Aproape *totul* în Vegas este o experiență proiectată, de la jocurile mecanice de pe aeroport până la cazinourile care se înșiruiesc de-a lungul Fâșiei; de la hotelurile și restaurantele cu tematică până la spectacolele cu cântece, circ și magie; și de la mallul Forum Shops, care recreează Roma antică, până la parcurile de distracții și atracțiile acestora, sălile de proiecție video și jocurile carnavalești, care-i atrag pe tinerii ce nu trec cu mult de douăzeci de ani și le oferă părinților mai în vârstă un motiv să nu-și lase odraslele acasă.

Desigur, există și o altă fațetă a experienței Vegas: alcoolul, drogurile, cluburile de striptease și prostituția sunt peste tot. Din nefericire, acestea fac parte din Economia Experienței la fel de mult ca orice altă formă de divertisment și relaxare. E adevărat, pe măsură ce trecem la această nouă economie, unii oameni (poate tot mai mulți) vor face alegeri nesăbuite și imorale, din cauza disponibilității și abilei puneri în scenă a experiențelor erotice. Și majoritatea experiențelor menționate mai sus, deși sunt captivante și memorabile, cu siguranță nu sunt virtuoase. Mai mult, numeroși oameni critică, pe bună dreptate, artificialitatea Lumii Disney, a naturii contrafăcute a diverselor zone de distracție și a distanței tehnocentrice a internetului (deși aceste experiențe „artificiale" sunt contrabalansate într-o anumită măsură de apariția concomitentă a unor experiențe „reale", precum campingul de la Yellowstone National Park, excursiile pe măgari de-a lungul Marelui Canion, caiac-canoe pe râul Colorado și, mai recent, o serie de „sporturi extreme" cum ar fi rolele, snowboardingul, skysurfingul și altele asemenea).

În ciuda îmbunătățirii semnificative a condițiilor de muncă, a stării de sănătate, a speranței de viață și a nivelului de trai, asociată cu toate mutațiile economice anterioare, aceste schimbări n-au fost scutite de dislocările și de efectele negative aferente; nu trebuie să ne așteptăm ca lucrurile să stea altfel în trecerea de la Economia Serviciilor la Economia Experienței. Toate aspectele menționate mai sus sunt legitime

și merită să fie obiectul unei dezbateri. Însă este clar că nu putem da înapoi din fața realității iminente a Economiei Experienței, care deja ne înconjoară. Lăudabile sau nocive, virtuoase sau imorale, naturale sau artificiale, sunt alegeri pe care le facem pe măsură ce creăm împreună această nouă economie.

Cei care au deplâns mutațiile economice anterioare – cu două secole în urmă s-a trecut la Economia Industrială și, în ultimii douăzeci de ani, la Economia Serviciilor – nu au reușit să oprească progresul valorii economice către oferte superioare. Schimbarea a avut loc în ciuda protestelor lor. Prin urmare, credem că accentul moral nu ar trebui să vizeze chestiunea trecerii de la comerț la oferte experiențiale. Dacă societățile urmăresc continuitatea prosperității economice, trebuie să pună în scenă experiențe ca să adauge suficientă valoare economiilor lor, încât să angajeze masele (bunurile și serviciile nu mai sunt suficiente). În schimb, accentul moral trebuie să cadă pe *ce fel de experiențe vor fi puse în scenă*. Cei care ocupă funcții de conducere în lumea afacerilor, ca toți ceilalți, trebuie să fie preocupați în ultimă instanță de țelurile fundamentale ale umanității. Asupra acestui lucru ne vom concentra în capitolele 9 și 10, în care vom explora lumea afacerilor prin prisma comodificării experiențelor, discutând cea de-a cincea și cea din urmă ofertă economică: transformările. Nu veți dori să pierdeți aceste două ultime capitole, nici bisul, căci este posibil ca implicațiile acestora asupra afacerii dumneavoastră, oricare ar fi ea, să fie profunde. Și nu vom ezita să afirmăm lucrurile în care credem atunci când suntem îndreptățiți s-o facem.

Sperăm că toți cititorii vor descoperi o articulare clară și interesantă a noului peisaj competitiv ce vizează opțiunile strategice cu care se confruntă companiile lor. Mai mult, sperăm că dumneavoastră personal veți găsi instrumentele necesare pentru a începe să puneți în scenă experiențe captivante și pentru a iniția transformări vitale pentru clienții dumneavoastră, prezenți sau viitori.

JOE PINE — DECEMBRIE 1998 — JIM GILMORE
Dellwood, Minnesota — Shaker Heights, Ohio

STRATEGIC HORIZONS LLP
P.O. Box 548
Aurora, OH 44202-0548 U.S.A.
+1 (330) 995-4680
pine&gilmore@customization.com

# ECONOMIA EXPERIENȚEI

# 1 | Bine ați venit în Economia Experienței!

COMODIFICAT. Nicio companie nu dorește ca acest cuvânt să fie aplicat bunurilor sau serviciilor sale. Simpla menționare a cuvântului *comodificare* îi face atât pe directori, cât și pe antreprenori să se înfioare. Diferențierea dispare, marja profitului scade, iar clienții cumpără doar în funcție de preț, preț și iar preț.

Cu toate acestea, să ne gândim la un adevărat produs de bază*: bobul de cafea. Companiile care recoltează cafeaua sau o comercializează pe viitoarele piețe primesc – în momentul în care scriem această lucrare – mai puțin de 1 dolar pe 500 de grame, ceea ce înseamnă unu sau doi cenți pe ceașcă. După ce producătorul macină, ambalează și vinde exact aceleași boabe într-un magazin de alimente, transformându-le într-o marfă, prețul pentru consumator sare, ajungând între 5 și 25 de cenți ceașca (în funcție de marcă și mărimea ambalajului). Dacă boabele măcinate se fierb într-un local obișnuit, într-o cafenea de la colțul străzii sau într-un bar, serviciul va costa acum între 50 de cenți și un dolar ceașca.

Așadar, în funcție de felul în care este utilizată de o companie, cafeaua poate reprezenta oricare dintre cele trei oferte economice – produs de bază, bun sau serviciu –, cu trei categorii

* Termenul *commodity*, pl. *commodities* are două sensuri principale: produs de bază, resursă principală, materie primă (de exemplu cereale, țiței, energie etc.), dar și: bunuri de consum, produse nediferențiate, care și-au pierdut caracterul distinctiv în urma comodificării (n.t.).

distincte de valoare, pe care clienții le adaugă ofertei. Dar stați puțin: dacă serviți aceeași cafea într-un restaurant de cinci stele sau într-o cafenea, în care comandarea, producerea și consumarea respectivei cești întruchipează un ambient rafinat sau un simț teatral, consumatorii vor plăti bucuroși între 2 dolari și 5 dolari pentru fiecare ceașcă. Firmele care acced la acest al patrulea nivel de valoare (a se vedea Figura 1-1) stabilesc o experiență distinctă ce se circumscrie cumpărării cafelei, înzecind valoarea (și, prin urmare, și prețul) produsului de bază.

Sau mai mult. Imediat după sosirea la Veneția, în Italia, un prieten l-a întrebat pe portarul hotelului unde putea să meargă împreună cu soția pentru a se bucura de oraș. Au fost sfătuiți să meargă la Caffe Florian din Piața San Marco. Cei doi au ajuns curând la cafenea unde, în aerul proaspăt al dimineții, s-au așezat să-și savureze cestile de cafea aburindă, complet

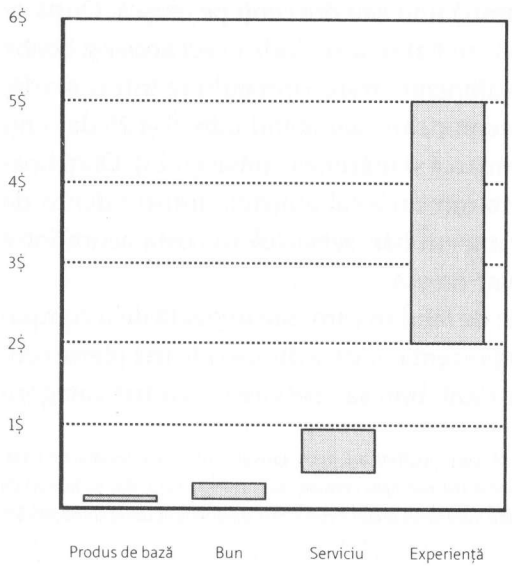



**Figura 1-1.** Prețul ofertelor de cafea



fascinați de priveliștile și sunetele celui mai extraordinar oraș din Lumea Veche. După o oră și ceva, prietenul nostru a primit nota de plată și a descoperit că experiența respectivă costa mai mult de 15 dolari pe ceașcă. „A meritat cafeaua?", am întrebat noi. „*Assolutamente!*", a venit răspunsul.

## O NOUĂ SURSĂ DE VALOARE

Experiențele constituie cea de-a patra ofertă economică, la fel de diferită față de servicii precum sunt serviciile de bunuri, însă până acum au fost în mare măsură ignorate. Experiențele au existat întotdeauna, dar consumatorii, firmele și economiștii le-au inclus în sectorul serviciilor, laolaltă cu activități banale precum curățatul chimic al hainelor, reparațiile auto, distribuția angro și telefonia. Atunci când cineva cumpără un serviciu, achiziționează un set de activități intangibile care sunt realizate pentru persoana respectivă. Însă atunci când cineva cumpără o experiență plătește ca să petreacă timp bucurându-se de o serie de evenimente memorabile pe care le pune în scenă o companie – la fel ca într-o piesă de teatru – la care participă în mod personal.

Experiențele au fost dintotdeauna inima divertismentului, de la piese de teatru și concerte până la filme și emisiuni TV. De-a lungul ultimelor câteva decenii, numărul opțiunilor privind divertismentul a explodat, ajungând să cuprindă o sumedenie de noi experiențe. Sursa expansiunii experienței sunt un singur om și compania pe care acesta a fondat-o: Walt Disney. După ce și-a creat un nume introducând continuu noi niveluri de efecte experiențiale în desenele animate (a inovat sunetul sincron, culoarea, fundalurile tridimensionale, stereofonia, audio-animatronica și așa mai departe), prestigiul lui Disney

a culminat în 1955, când a deschis Disneyland, o lume vie și acaparantă a desenelor animate, în California. Înainte de moartea sa, în 1966, Disney a proiectat Walt Disney World, care s-a deschis în Florida în 1971. În loc să creeze un alt parc destinat amuzamentului, Disney a inventat primul parc de distracții *tematic*, ale cărui atracții captivante nu numai că distrează oaspeții (niciodată „cumpărătorii" sau „clienții"), ci îi și implică într-o poveste care se desfășoară sub ochii lor. Pentru fiecare oaspete, membrii distribuției (niciodată „angajații") pun în scenă o întreagă producție de priveliști, sunete, gusturi, arome și texturi cu scopul de a crea o experiență unică[1]. Astăzi, Walt Disney Company duce mai departe moștenirea lăsată de fondatorul său, concepând și imaginând mereu noi oferte în care sunt aplicate competențele experiențiale, de la Disney Institute la centrele de joacă Club Disney și de la spectacolele de pe Broadway până la Disney Cruise Line, care deține o insulă în Caraibe.

**Experiențele sunt la fel de diferite față de servicii precum sunt serviciile față de bunuri**

O vreme, parcul tematic Disney a fost unic, însă acum se confruntă cu duzine de competitori în toate segmentele afacerii, fie acestea tradiționale sau experimentale. Tehnologiile actuale încurajează noi genuri de experiențe, cum ar fi jocurile interactive, paginile de internet, „atracțiile bazate pe mișcare", filmele 3D și realitatea virtuală. Dorința de a avea o putere din ce în ce mai mare de procesare pentru a reda experiențe tot mai acaparante duce acum la orientarea cererii de bunuri și servicii către industria computerelor. Într-un discurs susținut în noiembrie 1996 în cadrul spectacolului Comdex dedicat computerelor, președintele Intel, Andrew Grove, a declarat: „Trebuie să privim domeniul nostru de activitate ca reprezentând mai mult decât simpla construire și vânzare de computere (adică bunuri). Obiectul nostru de activitate este livrarea de informații (adică servicii) și de experiențe interactive veridice." Așa e.

Numeroase industrii tradiționale bazate pe servicii, care se luptă pentru aceiași bani cu noile experiențe, încep, la rândul lor, să devină mai experiențiale. În restaurantele tematice, cum ar fi Hard Rock Cafe, Planet Hollywood, Dive! și Bubba Gump Shrimp Co., mâncarea funcționează ca element de recuzită pentru ceea ce, în cadrul industriei, este cunoscut ca fiind o experiență de „divertisment". Iar magazine precum FAO Schwarz, Jordan's Furniture și Niketown atrag consumatorii prin activități amuzante și evenimente promoționale (denumite uneori „shoppertainment" sau „entertailing"*).

Însă asta nu înseamnă că experiențele se bazează exclusiv pe divertisment; divertismentul nu este decât unul dintre aspectele unei experiențe. Se poate spune că mai degrabă companiile pun în scenă o experiență ori de câte ori își *cuceresc* clienții, creând o legătură cu aceștia într-un mod personal și memorabil. Numeroase experiențe prilejuite de servirea mesei în oraș au mai puțin de-a face cu motivul divertismentului sau cu celebritatea finanțatorilor decât cu îmbinarea servirii mesei cu comedia, arta, arhitectura, istoria sau natura, cum se întâmplă în cazul unor restaurante precum Pomp Duck and Circumstance, Iridium, Cypress Club, Medieval Times, respectiv Rainforest Cafe[2]. În fiecare dintre aceste locuri, servirea mesei constituie o scenă pe care se stratifică un festin de senzații mai amplu, al cărui scop este cucerirea consumatorilor.

Conform fostului președinte al companiei aeriene British Airways, Sir Colin Marshall, viziunea consumistă presupune,

* Termeni rezultați din asocierea cuvintelor *shopper* („cumpărător") și *entertainment* („divertisment"), respectiv *entertainment* și *retailing* („comerț en detail") (n.t.).

**Companiile pun în scenă o experiență atunci când își cuceresc clienții într-un mod memorabil**

în mod greșit, să crezi că „o afacere îndeplinește pur și simplu o funcție – în cazul nostru, transportarea oamenilor dintr-un punct A într-un punct B, într-un timp dat și pentru cel mai mic preț posibil." British Airlines, a continuat el, „depășește această funcție și concurează pe baza furnizării unei experiențe."[3] Compania își utilizează serviciul de bază (călătoria în sine) ca etapă a unei experiențe distincte, aflată în desfășurare, o experiență care-i oferă călătorului un moment de respiro, înlăturând stresul și încordarea inevitabile într-o călătorie lungă.

Chiar și cele mai banale tranzacții pot fi transformate în experiențe memorabile. În Standard Parking din Chicago, fiecărui etaj al parcării de la aeroportul O'Hare îi corespunde un cântec, iar pereții sunt decorați cu emblemele unei francize sportive locale – Bulls la primul etaj, White Sox pe altul și așa mai departe. După cum ne-a spus cineva: „N-ai cum să uiți unde ai parcat!" Drumurile la magazinul alimentar, care sunt adesea o povară pentru familii, se transformă în evenimente interesante în locuri precum Bristol Farms Gourmet Specialty Foods Markets din sudul Californiei. Acest lanț comercial de lux „își administrează magazinele ca și când ar fi niște teatre", afirmă revista *Stores*, aducând în prim-plan muzica, divertismentul live, decorurile exotice, răcoritoarele proaspete, un amfiteatru dotat cu echipament video, invitați din rândul celebrităților și o participare totală a publicului."[4] Russell Vernon, proprietarul magazinului West Point Market din Akron, Ohio, ale cărui culoare sunt decorate cu flori abia culese, iar în toalete sunt expuse lucrări de artă originale, în vreme ce, printre raioane, se aude muzică clasică, își descrie magazinul ca fiind „o scenă pentru produsele pe care le vindem. Înălțimea tavanului, iluminarea și culoarea fac din cumpărături un spectacol."[5]

Consumatorii nu sunt singurii care beneficiază de pe urma experiențelor. Firmele sunt alcătuite din oameni, iar cadrele *business-to-business** prezintă și ele scene pentru experiențe. O firmă care se ocupă cu instalarea și repararea computerelor din Minneapolis s-a autointitulat Geek Squad**; „agenții speciali" poartă cămăși albe și cravate negre subțiri, au insigne și suporturi pentru pixuri și conduc mașini vechi, transformând un serviciu de regulă banal într-o întâlnire memorabilă. În mod similar, numeroase companii angajează trupe de teatru pentru a transforma niște întâlniri altfel obișnuite în evenimente improvizaționale (un exemplu îl constituie Interactive Personalities, Inc., cu sediul în Minneapolis, care pune în scenă piese pregătite și „scene spontane" cu membrii publicului și utilizează personaje generate de calculator care interacționează în timp util).[6] Iar comercianții *business-to-business* orchestrează locații din ce în ce mai elaborate pentru vânzare. În 1996, Silicon Graphics a deschis VISIONARIUM Reality Center la sediul central al corporației din Mountain View, California, pentru a-i aduce laolaltă pe clienți și ingineri, într-un mediu în care să poată interacționa cu vizualizări tridimensionale și în timp real ale produsului. Participanții văd, aud și ating, la fel cum conduc, merg sau zboară printre miriadele de simulări al căror scop este dezvoltarea produsului. După cum afirma la momentul respectiv fostul președinte și CEO, Edward R. McCracken: „Aveți în față tehnologia experiențială a computerului la cel mai înalt nivel; clienții noștri pot să afle cum vor

* Sintagma *business to business* (B2B) se referă la comercializarea de produse și/sau servicii numai între firme (n.t.).

** În română s-ar traduce prin „Brigada tocilarilor" (n.t.).

arăta produsele lor, cum vor suna și ce textură au înainte ca acestea să fie realizate."

## DISTINCȚII VALOROASE

Exemplele de mai sus – de la consumatori la clienții firmelor, de la restaurante la serviciile de reparații calculatoare – fac trimitere la recent descoperita vizibilitate a unor astfel de experiențe în cadrul economiei Statelor Unite și, din ce în ce mai mult, în economia altor țări dezvoltate. Ele vestesc apariția Economiei Experienței.

De ce acum? O parte a răspunsului se raportează la tehnologie, care face posibile numeroase experiențe, iar cealaltă are de-a face cu intensificarea tot mai puternică a competitivității, care alimentează căutarea continuă a diferențierii. Însă cel mai cuprinzător răspuns trebuie căutat în natura valorii economice și creșterea ei naturală – ca aceea a bobului de cafea – de la produse de bază la bunuri și servicii și apoi la experiențe. Un răspuns suplimentar cu privire la emergența Economiei Experienței este, desigur, creșterea prosperității. Economistul Tibor Scitovsky observă că „principala reacție a omului la creșterea prosperității pare a fi o înmulțire a meselor festive; acestea se adaugă numărului de ocazii speciale și de sărbători demne de a fi luate în considerare, pentru ca, în ultimă instanță, să intre în rutină – la fel ca, să zicem, mesele de duminică."[7] Același lucru este valabil și în cazul experiențelor pentru care plătim. Ieșim în oraș să luăm masa mai frecvent și în locuri cu o valoare experiențială din ce în ce mai mare, la fel cum bem cafele mai „festive". După cum arată Tabelul 1-1, fiecare ofertă economică diferă de celelalte prin elemente fundamentale, inclusiv prin ceea ce este ea propriu-zis. Aceste distincții demonstrează felul în care fiecare ofertă succesivă creează o valoare economică mai mare. Mult prea des întâlnim manageri care susțin că o companie activează „în sectorul bunurilor de consum", când, de fapt, produsul vândut *nu este* cu adevărat un bun de consum. Această percepție este parțial rezultatul comodificării care survine de la sine, ori de câte ori o organizație nu reușește să recunoască în întregime distincțiile dintre ofertele cu o valoare mai ridicată și bunurile de consum reale. (Iar dacă un analist sau un teoretician spune că firma dumneavoastră vinde bunuri de consum, chiar dacă lucrurile nu stau așa, vă simțiți jignit, dar și provocat să ajungeți mai sus în ierarhia valorii economice.) Dacă vă temeți că

**Tabel 1-1.** Distincții economice

| Oferta economică | Produse de bază | Bunuri | Servicii | Experiențe |
|---|---|---|---|---|
| **Economia** | Agrară | Industrială | Serviciilor | Experienței |
| **Funcția economică** | A extrage | A face | A livra | A pune în scenă |
| **Natura ofertei** | Interșanjabilă | Tangibilă | Intangibilă | Memorabilă |
| **Atribut-cheie** | Natural | Standardizat | Personalizat | Personal |
| **Metodă de furnizare** | Stocate angro | Inventariate după producție | Livrate la cerere | Dezvăluite de-a lungul unei perioade |
| **Vânzător** | Comerciant | Producător | Furnizor | Regizor |
| **Cumpărător** | Piață | Utilizator | Client | Oaspete |
| **Factori ai cererii** | Caracteristici | Trăsături | Beneficii | Senzații |

ofertele dumneavoastră sunt comodificate, citiți descrierile simple de mai jos. Iar dacă sunteți convinși că ofertele dumneavoastră nu vor putea fi niciodată comodificate, mai gândiți-vă. Aroganța prevestește căderea (prețurilor).

## Produsele de bază

Adevăratele produse de bază sunt materialele extrase din lumea naturală: animală, minerală, vegetală. Oamenii le cresc pe pământ, le extrag de sub pământ sau le cultivă în pământ. În general, după tăierea, extracția sau recoltarea produselor de bază, companiile le procesează sau le rafinează pentru a obține anumite caracteristici, apoi le stochează în anumite cantități înainte de a fi transportate la piață. Prin definiție, produsele de bază sunt *interșanjabile* – sunt ceea ce sunt. Pentru că produsele de bază nu pot fi diferențiate, cei care le comercializează le vând în general pe piețe anonime, de unde o anumită companie le achiziționează la un preț determinat numai de raportul cerere-ofertă. (Desigur, companiile furnizează sisteme de gradare ale categoriilor produselor de bază, cum ar fi diferitele soiuri de boabe de cafea sau uleiurile de diferite calități, însă în cadrul fiecărui sistem de gradare produsul de bază este absolut interșanjabil.) Orice comerciant de produse de bază cere același preț ca toți ceilalți care vând același lucru, dar, atunci când cererea depășește cu mult oferta, rezultă profituri semnificative. Însă atunci când oferta este mai mare decât cererea, profiturile sunt greu de obținut. Pe termen scurt, costul obținerii produselor de bază nu are nicio relevanță în raport cu prețul, iar pe termen lung este determinat de mâna invizibilă a pieței, în măsura în care aceasta încurajează companiile să intre în sau să iasă din afacerile cu produse de bază.



Produsele de bază agricole au format baza Economiei Agrare, care a constituit mijlocul de subzistență al familiilor și al micilor comunități timp de milenii întregi. În punctul culminant al Economiei Agrare, în Statele Unite ale secolului al XVIII-lea, peste 80% din mâna de lucru era întrebuințată la ferme.[8] Astăzi, mai puțin de 3 procente din populație lucrează la ferme.

Ce s-a întâmplat? Îmbunătățirile uriașe ale producției, care au ajuns să fie cunoscute sub denumirea de Revoluție Industrială, au schimbat radical acest mod de viață, începând cu fermele și extinzându-se în curând la fabrici (cum ar fi fabrica de ace, care a devenit celebră datorită cărții *Avuția națiunilor*, scrisă de Adam Smith în 1776*). Pornind de la succesul companiilor din Anglia, începând cu 1750, fabricile americane prospere au dezvoltat propriile inovații în domeniul producției, astfel încât în anii 1850 acestea au devenit cunoscute sub numele de American System of Manufactures.[9] Pe măsură ce producătorii din întreaga lume au copiat și învățat aceste tehnici, automatizând pe parcurs milioane de locuri de muncă, fundația tuturor economiilor avansate a fost modificată irevocabil, realizându-se trecerea la bunuri.

**Produsele de bază sunt materiale interșanjabile extrase din lumea naturală**

## Bunurile

Utilizând produsele de bază drept materie primă, companiile fac, apoi inventariază bunurile – articole tangibile vândute

* Titlul complet este: *Avuția națiunilor: cercetare asupra naturii și cauzelor ei*, Editura Academiei Române, 1962-1965, traducere de Al. Halunga (n.t.).

unor clienți în mare măsură anonimi, care le cumpără direct de pe raft, angro, din catalog ș.a.m.d. Dat fiind că procesele de manufacturare convertesc materia primă, producându-se o varietate de bunuri, există o anumită libertate în alegerea prețurilor, pe baza costurilor de producție și a diferențierii produsului. Astăzi există diferențe semnificative între caracteristicile diverselor mărci de automobile, computere, băuturi răcoritoare și, într-o anumită măsură, chiar și în cazul banalelor ace. Și pentru că au o utilizare imediată – ne ajută să ne deplasăm dintr-un loc în altul, să scriem rapoarte, să ne potolim setea, să aducem lucrurile laolaltă –, utilizatorii prețuiesc bunurile mai mult decât produsele de bază din care provin.

Deși oamenii au transformat produsele de bază în bunuri folositoare de-a lungul istoriei[10], mijloacele cronofage de obținere a celor dintâi și metodele costisitoare de producție a celor din urmă, prin intermediul meșteșugurilor, au făcut ca manufacturarea să nu poată domina economia o perioadă îndelungată. Această stare de fapt s-a schimbat în momentul în care companiile au învățat să standardizeze mărfurile în cadrul economiilor de scală. O mulțime de oameni au părăsit fermele pentru a lucra în fabrici, astfel că, până în 1880, Statele Unite depășiseră Anglia, devenind cel mai mare producător din lume.[11] În urma apariției Producției în Masă, care s-a născut odată cu prima linie de asamblare de la fabrica lui Henry Ford din Highland Park, Michigan, pe 1 aprilie 1913,[12] Statele Unite și-au consolidat poziția de putere economică numărul 1 în lume.

**Bunurile sunt produse tangibile pe care companiile le standardizează și apoi le inventariază**

Pe măsură ce inovațiile susținute au redus numărul necesar de muncitori pentru obținerea unei productivități date, cererea



de mână de lucru în producție s-a echilibrat, ajungând în cele din urmă să scadă. În același timp, prosperitatea semnificativă generată de producție și cantitatea copleșitoare de bunuri fizice acumulate au determinat apariția unei cereri sporite de servicii și, în consecință, de angajați în sectorul serviciilor. În anii '50, când în sectorul serviciilor s-a înregistrat pentru întâia oară o rată de ocupare a locurilor de muncă de peste 50% din populația Statelor Unite, Economia Industrială a fost declasată de cea a Serviciilor (deși fenomenul n-a fost recunoscut decât la mult timp după instalarea acestei realități). Astăzi, locurile de muncă din producție sunt ocupate doar de 17% din populație.[13] Celelalte 80 de procente rămase reprezintă ceea ce, în zilele noastre, economiștii denumesc servicii.

## Serviciile

Serviciile sunt activități intangibile, personalizate în funcție de cererea individuală a clienților cunoscuți. Furnizorii de servicii utilizează mărfurile pentru a efectua operații asupra unui anumit client (cum ar fi tunsul sau examinarea ochilor) ori asupra proprietății sau bunurilor sale (cum ar fi îngrijirea peluzei sau repararea computerului). În general, clienții prețuiesc mai mult beneficiile de pe urma serviciilor decât cele de pe urma mărfurilor. Serviciile asigură anumite funcții de care clienții au nevoie, dar pe care nu vor să le facă ei înșiși; bunurile furnizează doar mijloacele.

La fel cum între produsele de bază și bunuri există zone de gri (procesarea sau rafinarea îndelungată se confundă uneori cu producția), granița dintre bunuri și servicii poate fi și ea neclară. Deși restaurantele oferă mâncare tangibilă, de exemplu, economiștii le plasează în sectorul serviciilor, deoarece

ofertele acestora nu sunt standardizate și inventariate, ci, mai curând, livrate la cerere, ca răspuns la comanda unui anumit client. Deși restaurantele de tip fast food, care pregătesc mâncarea dinainte, împărtășesc mai puține astfel de atribute, situându-se mai aproape de sfera bunurilor, economiștii nu greșesc atunci când îi includ pe angajații McDonald's, de exemplu, în sectorul serviciilor.

În ciuda faptului că locurile de muncă din domeniul serviciilor domină economia, producția din sectoarele produselor de bază și ale bunurilor nu s-a diminuat. Astăzi, un număr mai mic de fermieri recoltează cu mult mai mult decât și-ar fi putut imagina vreodată strămoșii lor, iar simpla cantitate a mărfurilor care ies de pe liniile de producție l-ar șoca până și pe Adam Smith. Datorită inovațiilor tehnologice și operaționale susținute, extragerea produselor de bază din sol și producerea mărfurilor în fabrici necesită din ce în ce mai puțini oameni. Cu toate acestea, în zilele noastre, procentajul produsului intern brut (PIB) corespunzător sectorului serviciilor depășește cu mult celelalte oferte. După ce, vreme de foarte mulți ani, s-au temut de șubrezirea bazei industriale a Americii, cei mai mulți experți recunosc acum că trecerea Statelor Unite, laolaltă cu majoritatea țărilor avansate, la o Economie a Serviciilor constituie un progres.

Odată cu această mutație intervine o dinamică mai puțin conștientizată sau discutată: într-o Economie a Serviciilor *indivizii doresc servicii*. Fie că este vorba despre consumatori sau firme, se face economie la mărfuri (cumpărând de la Wal-Mart, reducând numărul furnizorilor) pentru a se achiziționa servicii (servirea mesei în oraș, administrarea cantinei) pe care le prețuiesc mai mult.

**Serviciile sunt activități intangibile efectuate pentru un anumit client**



Acesta este motivul precis pentru care atât de mulți producători din zilele noastre ajung să-și vadă mărfurile intrând în categoria bunurilor de consum. Într-o Economie a Serviciilor, lipsa diferențierii în mințile clienților face ca mărfurile să se confrunte cu o presiune constantă a prețurilor, care se asociază permanent cu bunurile de consum. În consecință, clienții achiziționează din ce în ce mai mult bunuri doar pe baza prețului și a disponibilității.

Pentru a scăpa din această capcană a comodificării, producătorii livrează adesea servicii grupate în jurul bunurilor lor principale. Acest fapt furnizează oferte economice mai bine conturate, care îndeplinesc dorințele clienților cu mai mult succes.[14] Astfel că producătorii de automobile măresc varietatea și durata termenelor de garanție și se oferă să dea mașinile în leasing, producătorii de bunuri de larg consum administrează inventarul magazinelor alimentare și așa mai departe. Inițial, producătorii renunță aproape întotdeauna la aceste servicii pentru a crește vânzarea mărfurilor lor. Mulți dintre ei realizează mai târziu că aceste servicii sunt prețuite de clienți atât de mult, încât companiile le vând în mod separat. În cele din urmă, producătorii pricepuți abandonează mentalitatea axată pe mărfuri, devenind cu preponderență furnizori de servicii. De exemplu, cine mai cumpără astăzi telefoane mobile? Cu excepția celor care nu se pot abține să nu posede apariițiile de ultimă generație din domeniul tehnologiei, cei mai mulți așteaptă până când unul dintre furnizorii de servicii de telefonie își oferă produsele pentru o taxă nominală ce nu depășește un cent, cu condiția să se aboneze la serviciul său.

Să ne uităm la IBM. În zilele sale de glorie, în anii '60 și '70, sloganul binemeritat al producătorului de componente de calculatoare era „IBM înseamnă servicii", deoarece își oferea serviciile cu generozitate – gratis – oricărei companii care îi

cumpăra bunurile. Compania planifica facilitățile, programa codul, integra echipamentul altor companii și își repara propriile mașini atât de bine, încât îi depășea pe aproape toți competitorii. Însă, odată cu trecerea timpului, industria s-a maturizat, iar cererea clienților pentru servicii a depășit abilitatea companiei de a le oferi (ca să nu mai menționăm procesul care a forțat IBM să își separe partea de hardware de cea de software), fapt care a determinat compania să solicite plata separată a serviciilor. Conducătorii companiei au descoperit mai târziu că serviciile pe care le ofereau cândva gratis erau, de fapt, cele mai valoroase oferte ale firmei. Astăzi, când computerele sale *mainframe* au fost demult comodificate, departamentul Global Services al IBM crește extrem de rapid. Compania nu mai oferă servicii gratis pentru a-și vinde mărfurile. Într-adevăr, lucrurile s-au inversat: IBM *cumpără* componentele hardware ale clienților săi, cu condiția ca aceștia să încheie un contract cu Global Services pentru administrarea sistemelor informatice ale acestora. IBM încă produce computere, dar acum *obiectul de activitate* este furnizarea serviciilor. În mod similar, în cazul companiei General Electric, cel mai mare profit este adus de GE Capital, iar producătorii de automobile de la Big Three* fac mai mulți bani datorită departamentului lor financiar, și nu din producția de mașini. Renunțarea la mărfuri sau cumpărarea lor cu scopul de a vinde servicii este elementul care anunță că Economia Serviciilor a ajuns la un nivel considerat cândva a fi de neimaginat și, pentru mulți, de nedorit. Într-adevăr, cu doar câțiva ani în urmă, se auzeau încă vocile

**Internetul este cea mai puternică forță a comodificării cunoscută de om**

* Cei trei mari producători auto din Detroit: General Motors, Ford și Chrysler (n.t.).



profesorilor universitari și ale învățaților deplângând faptul că serviciile ajunseseră să fie motorul creșterii economice, că nicio putere economică nu-și putea permite să renunțe la baza sa industrială și că o economie care se baza într-o măsură atât de mare pe servicii nu va rezista, fiind sortită să-și piardă prestanța și locul între națiuni. Astăzi e evident că această supoziție a fost nefondată.

Chiar și așa, capcana comodificării, care i-a forțat pe producători să introducă în oferta lor serviciile, se răzbună acum pe ele. Companiile de telefonie vând servicii de convorbiri internaționale doar pe baza prețului și nimic altceva. Avioanele seamănă cu camioanele de transportat vite, un număr semnificativ de pasageri zburând pe baza bonusurilor. Toate restaurantele fast-food evidențiază stabilirea prețului în funcție de „valoare". (Într-adevăr, în cazul McDonald's, comodificarea se resimte într-o asemenea măsură, încât *The Economist* a creat Indexul Big Mac pentru a compara nivelurile prețului în diverse țări, pe baza prețului unui Big Mac.[15]) Și industria serviciilor financiare este amenințată de războiul prețurilor: întâi brokerii care oferă servicii limitate, bazate pe discounturi, apoi brokerii care își desfășoară activitatea prin intermediul internetului reduc constant comisioanele, în unele cazuri taxele percepute ridicându-se la doar 8 dolari, în vreme ce prestația similară a unui broker care oferă servicii complete costă peste 100 de dolari. Președintele AmeriTrade Holding Corp., J. Joe Ricketts, a declarat pentru *Business Week*: „Va veni un timp în care clienților al căror cont aduce un anumit profit nu li se vor percepe comisioane. E posibil să ajungem chiar să plătim un client în funcție de tranzacțiile făcute, pentru a-l determina să ne încredințeze nouă un anumit cont..."[16] Vi se pare o absurditate? Numai dacă nu reușiți să realizați că orice trecere la o nouă ofertă, având o valoare

mai ridicată, presupune renunțarea la vechea ofertă, a cărei valoare era mai mică.

Într-adevăr, internetul este cea mai mare forță de comodificare cunoscută vreodată de om, atât pentru bunuri, cât și pentru servicii. Elimină, în mare parte, elementul uman prezent în cumpărare și vânzare. Capacitatea sa de a facilita tranzacții lipsite de obstacole permite compararea instantanee a prețurilor în cadrul mai multor surse. Iar abilitatea de a executa aceste tranzacții cu rapiditate le permite clienților să economisească timp și bani. În lumea de astăzi, a consumatorilor aflați în criză de timp și a afacerilor obsedate de viteză, internetul transformă tot mai mult tranzacțiile cu bunuri și servicii într-un abis virtual al produselor de consum.[17] Printre afacerile care funcționează prin intermediul internetului, preocupate să comodifice atât consumatorul, cât și industriile *business-to-business*, se numără următoarele:

- www.appliances.com (aparate de uz casnic);
- www.priceline.com (călătorii cu avionul);
- www.narrowline.com (spațiu publicitar);
- www.necx.com (componente de calculator);
- www.getsmart.com (servicii financiare);
- www.insweb.com (asigurări);
- www.compare.net (bunuri de larg consum);
- www.energymarket.com (gaze naturale și electricitate);
- www.netmarket.com (aproape toate bunurile și serviciile pe care le cumpără o familie).

Pe lângă comodificare, furnizorii de servicii se confruntă cu o a doua tendință neprielnică, necunoscută producătorilor de bunuri: *dispariția intermedierii*. Companii precum Dell Computer, Streamline, USAA și Southwest Airlines ocolesc din ce în ce mai mult comercianții, distribuitorii și agenții, stabilind o legătură directă cu cumpărătorii finali. În consecință, invariabil, în rândurile intermediarilor scade numărul angajărilor, au loc falimente și se produc consolidări. Există și o a treia tendință care face ca numărul angajărilor din sectorul serviciilor să fie și mai precar: este vorba despre vechea sperietoare – *automatizarea* – care lovește astăzi numeroase profesii din domeniul serviciilor (operatorii telefonici, funcționarii bancari și altele asemenea) cu aceeași forță și intensitate cu care în secolul XX progresul tehnologic a lovit locurile de muncă din sectorul bunurilor. Astăzi, chiar și furnizorii de servicii profesionale descoperă din ce în ce mai des că ofertele lor au fost „productivizate" – ajungând să depindă de software, așa cum s-a întâmplat în cazul programelor de calculare a taxelor.[18]

Toate acestea ne conduc spre o concluzie inevitabilă: Economia Serviciilor a ajuns la apogeu. O nouă economie emergentă capătă amploare, una bazată pe un tip de producție economică distinctă. Bunurile și serviciile nu mai sunt suficiente.

## Experiențele

Noua ofertă a experiențelor apare ori de câte ori o companie utilizează serviciile în mod intenționat ca scenă, iar bunurile ca recuzită cu scopul de a implica un client. Dacă produsele de bază și cele supuse comodificării sunt interșanjabile, bunurile sunt tangibile, iar serviciile intangibile, experiențele sunt *memorabile*. Cumpărătorii experiențelor – vom da curs intuiției lui Disney și îi vom numi oaspeți – valorizează implicarea în ceea ce compania dezvăluie de-a lungul unui interval de timp. Dacă până acum oamenii au redus consumul de bunuri pentru a putea cheltui mai mulți bani pe servicii,

astăzi sunt în căutarea timpului și a banilor necesari pentru a putea beneficia de servicii care să faciliteze experiențe mai memorabile – și mai valoroase.

Compania – o vom denumi *regizorul experienței* – nu mai oferă doar bunuri și servicii, ci și experiența aferentă, bogată în senzații, pe care o trăiește clientul. Toate ofertele economice anterioare sunt aproape de cumpărător, dar în afara lui, în timp ce experiențele sunt inerent personale. Ele au loc în interiorul oricărui individ care a fost implicat la nivel emoțional, fizic, intelectual sau chiar spiritual. Rezultatul? Nu există doi oameni care să aibă aceeași experiență – și cu asta am spus tot. Fiecare experiență derivă din interacțiunea dintre evenimentul pus în scenă, starea de spirit și dispoziția precedentă a individului.

**Experiențele sunt evenimente care implică oamenii la un nivel personal**

Chiar și așa, unii mai cred că experiențele nu sunt decât o subclasă a serviciilor, mai exact cea mai recentă strategie necesară în lumea agitată de astăzi pentru a-i determina pe oameni să cumpere anumite servicii. În mod interesant, respectabilul Adam Smith a susținut același argument referitor la raportul dintre bunuri și servicii cu mai bine de două sute de ani în urmă în *Avuția națiunilor*. El considera că serviciile sunt aproape un rău necesar – ceea ce el numea „muncă neproductivă" – și nu o ofertă economică în sine, tocmai din cauză că serviciile nu pot fi inventariate din punct de vedere fizic și, prin urmare, nu furnizează nicio dovadă tangibilă care să indice că realizarea lor a implicat muncă. Smith nu și-a limitat viziunea asupra activității neproductive la oamenii simpli, cum ar fi servitorii. I-a inclus pe „suveran" și pe alți „servitori ai publicului", pe cei care asigură „protecția, securitatea și apărarea comunității", ca și o serie de alte ocupații („clericii, avocații, medicii, oamenii de litere de tot felul") a căror activitate a fost stabilită astăzi de către piață ca fiind mult mai valoroasă decât cea a majorității lucrătorilor. Apoi i-a evidențiat pe performerii experimentați ai zilelor sale (actori, bufoni, muzicieni, cântăreți sau dansatori la operă și alții asemenea), concluzionând:



**Deși munca regizorului de experiențe piere, valoarea experienței persistă**

> Munca celor mai simpli dintre aceștia are o anumită valoare, fiind reglată de exact aceleași principii de care sunt guvernate și celelalte tipuri de muncă; iar munca celor mai nobili și a celor mai folositori nu produce nimic care să poată ulterior achiziționa sau procura o cantitate egală de muncă. Ca și declamația actorului, tirada oratorului sau melodia muzicianului, munca tuturor piere exact în momentul în care a fost produsă.[19]

Cu toate acestea, deși *munca* regizorului de experiențe piere chiar după momentul performării (cuvântul este extrem de potrivit), *valoarea* experienței persistă în memoria oricărui individ care a fost captivat de evenimentul respectiv.[20]

Majoritatea părinților nu își duc copiii la Walt Disney World doar pentru eveniment în sine, ci, mai curând, pentru a face ca experiența împărtășită acolo să devină o parte a conversațiilor familiale timp de luni în șir, ba chiar ani, după consumarea acesteia. Deși experiența în sine nu este tangibilă, oamenii prețuiesc oferta fiindcă are o valoare care rămâne în ei mult timp după consumare.

Companiile care surprind această valoare economică vor câștiga și inimile consumatorilor, și banii lor. Înțelegerea inflației

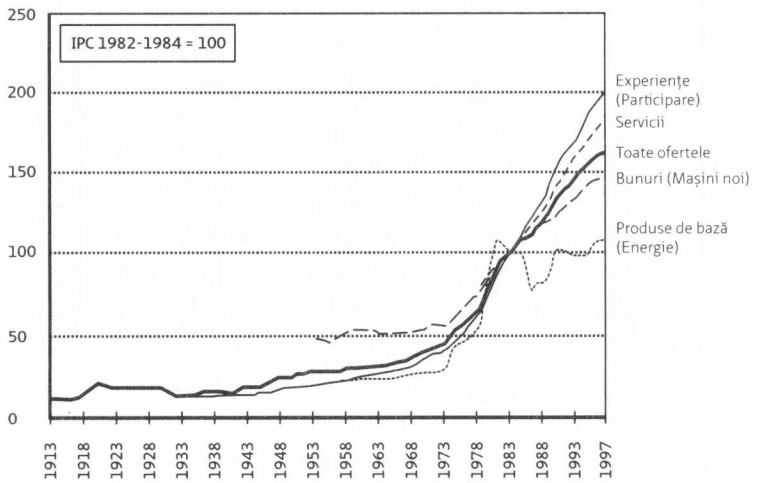
ca rezultat al tendinței companiilor de a-i pune pe clienți să acopere creșterea cheltuielilor nu este de fapt validă. Mutația care a avut loc în cererea consumatorilor (și a firmelor), de la produse de bază la bunuri și apoi la servicii, iar acum la experiențe, ar trebui să modifice „coșul de consum" standard, înlocuindu-l cu ofertele prezente, care au o valoare mai mare, însă guvernul federal nu este în pas cu timpul; în 1997, serviciile ocupau doar ceva mai mult de 57% din Indicele prețurilor de consum (IPC)[21] – până în 1995 serviciile nici măcar nu erau incluse în Indicele prețurilor de producție (IPP). Însă, dacă examinăm statisticile IPC, după cum arată Figura 1-2, vom observa că IPC pentru produse de bază crește mai puțin decât cel pentru bunuri (utilizând mașinile noi ca marfă prototip în Economia Industriei), care crește mai puțin decât IPC pentru servicii, care, la rândul său, progresează mai puțin în comparație cu IPC-ul corespunzător singurei experiențe prototip care se regăsește în statisticile guvernamentale: participarea la evenimentele recreaționale (filme, concerte, evenimente sportive etc.)[22]. Observați de asemenea volatilitatea IPC-ului în cazul resurselor energetice în raport cu alte oferte. Pe măsură ce forțele pieței preiau controlul, vânzătorii tuturor bunurilor și ai serviciilor *comodificate* se vor confrunta cu o volatilitate ridicată a prețurilor.[23] Pe de altă parte, prețul ofertelor companiilor care pun în scenă experiențe crește mult mai repede decât rata inflației, pur și simplu pentru că experiențele sunt mult mai apreciate de consumatori.

Statisticile privind angajările și produsul intern brut nominal indică același efect ca și în cazul IPC-ului, după cum arată clar Figura 1-3.[24] Utilizând perioada dintre 1959 și 1996, în care datele rămân aceleași în cazul tuturor ofertelor, observăm că fiecare ofertă succesivă are relativ aceeași poziție. Deși producția din domeniul produselor de bază din Statele Unite a sporit la o rată de creștere anuală compusă (CAGR) mai mare de 5 procente



din 1959 până în 1996, angajările din industria produselor de bază *au scăzut* de fapt. Producția de bunuri a crescut mai mult decât cea a produselor de bază, în vreme ce numărul angajărilor a crescut ușor (deși media angajaților din sectorul de producție a scăzut semnificativ în această perioadă de timp). Serviciile au dominat statisticile cu un procent de 2,7 CAGR în ceea ce privește angajările și cu mai mult de 8% la nivelul PIB-ului. Însă domeniile de activitate clar experiențiale, extrase din statisticile guvernamentale privind sectorul serviciilor, s-au dezvoltat chiar mai rapid: rata anuală a angajărilor aproape s-a dublat, rata de creștere a PIB-ului fiind ceva mai mare.[25] De ce a apărut o astfel de neconcordanță în privința creșterii ratei angajărilor

**Figura 1-2.** Indicele prețurilor de consum (IPC) în funcție de oferta economică

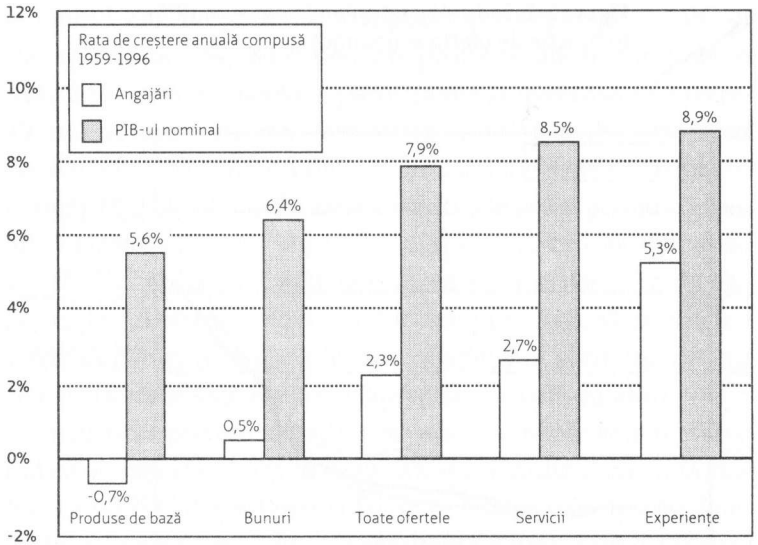



*Sursa*: Biroul de Statistica Muncii din Statele Unite.

între servicii și experiențe? Tocmai pentru că Economia Experienței se află la primii pași și nu a suferit încă automatizarea caracteristică acum unei mari părți a sectorului serviciilor.

Nu este de mirare că în zilele noastre atât de multe companii își ambalează mărfurile și serviciile în experiențe pentru a-și diferenția ofertele. Furnizorii de servicii au, cu siguranță, un avantaj în acest sens, pentru că nu sunt dependenți de ofertele tangibile. Aceștia pot intensifica mediul în care clienții

**Figura 1-3.** Creșterea ratei angajărilor și a produsului intern brut (PIB) nominal în raport cu oferta economică




*Sursa*: Biroul de Statistica Muncii din Statele Unite, Labstat; The Statistical History of the United States: Colonial Times to 1970, Biroul de Recensământ al Statelor Unite; Recensământul Statelor Unite, Biroul de Analiză Economică, Conturile Venitului și Produsului Național, nepublicat; analiză efectuată de Strategic Horizons LLP și Diamond Technology Partners.



achiziționează și/sau primesc serviciul, stratificând senzațiile captivante, trăite în acel mediu controlat de companie și găsind cea mai bună modalitate de a-i implica pe clienți, astfel încât să transforme serviciul într-un eveniment memorabil.

## TRANSFORMAREA MĂRFURILOR ÎN *ACTIVITĂȚI*

Ce-i rămâne de făcut unui producător? Cum nu prea are de ales, neputând să intre peste noapte în lumea afacerilor experienței – un efort extrem pentru producătorii convinși –, trebuie să se concentreze asupra experienței pe care o au clienții în timp ce le *utilizează* bunurile.[26] Majoritatea designerilor de produs se concentrează mai ales asupra mecanicii interne a bunului în sine: modul în care *acesta* se comportă. Ce-ar fi dacă atenția s-ar concentra în schimb pe utilizarea individuală a bunului? În acest caz, atenția s-ar îndrepta spre utilizator: spre modul în care se comportă individul în timp ce *utilizează* bunul respectiv.

În Economia Experienței, oamenii caută să performeze o serie de activități. Fodor's Travel Publications, care publică ghiduri de vacanță pentru numeroase locuri din lume, a publicat recent albumul escapist al lui Peter Guttman, ce descrie douăzeci și opt de aventuri în care potențialii călători se pot adânci. Să observăm diversitatea activităților – unele vechi, altele noi, însă toate propun experiențe intense: casele-barcă, transbordarea, ciclismul montan, condusul vitelor, bobul, navigarea cu corabia cu pânze, urmărirea tornadelor, escaladarea canioanelor, mersul cu căruța, admirarea focilor, escaladarea aisbergurilor, observarea papagalilor de mare, conducerea mașinilor de curse, zborul cu balonul cu aer cald, escaladarea stâncilor, speologia, raftingul, canotajul, drumeția

cu elicopterul, ecoturismul, pupatul balenelor, urmărirea lamelor, acrobațiile aeronautice, navigarea cu iahtul pe uscat, înscenarea unor bătălii istorice, mersul cu barca pe gheață, scufundările în apa înghețată și mersul cu sania trasă de câini.[27]

Comercianți precum Bass Pro Shops Outdoor World, Recreational Equipment, Inc. (REI) și Cabela's vând bunuri care se utilizează ca instrumente în aceste tipuri de experiențe, fiind liderii în transformarea spațiului comercial într-o experiență în sine. Bass Pro Shops aduce mediul exterior înăuntru, REI a ridicat un munte de aproape douăzeci de metri pe care clienții îl pot escalada pentru a testa echipamentul, iar Cabela's expune un munte dioramic cu o înălțime de doisprezece metri, decorat cu animale sălbatice împăiate. Producătorii trebuie să își conceapă mărfurile explicit în scopul intensificării experienței utilizatorului – adică să își *experiențializeze* mărfurile – chiar și atunci când clientul se dedică unor activități mai puțin aventuroase. Producătorii de automobile fac acest lucru atunci când sunt atenți la intensificarea *experienței șofatului*. Însă ce ar putea face un producător de valve pentru a intensifica *experiența pompării*, un producător de mobilă pentru a spori atracția *experienței așezatului*, iar un editor pe cea a *lecturii*? Ce schimbări ar putea aduce un producător de aparate de uz casnic mărfurilor sale, astfel încât să intensifice *experiența spălatului, experiența uscatului* și pe cea a *gătitului?*

**Producătorii trebuie să își *experiențializeze* mărfurile**

Directorii unei firme care produce aparate de uz casnic se gândesc deja la asta. La Maytag, William Beer, președintele diviziei de aparate de uz casnic al companiei, își imploră oamenii să creeze inovații care să lase clientul cu gura căscată. El a declarat pentru *Industry Week*: „Astăzi oamenii mănâncă pe unde apucă. Mănâncă în drum spre muncă, în drum spre casă, în fața televizorului..." Iar Beer se gândește că „E posibil ca oamenii să aibă nevoie de un compartiment frigorific în mașină sau pe brațul unui fotoliu"[28], inovații care ar intensifica semnificativ experiența luării mesei, dar care nu și-ar găsi locul în vechiul tip de industrie, interesat mai curând de funcționarea aparatelor de uz casnic, decât de ce fac utilizatorii când mănâncă.

Numeroase bunuri conțin mai multe aspecte experiențiale, lăsând loc apariției unor zone de diferențiere. De exemplu, producătorii de îmbrăcăminte s-ar putea concentra asupra *experienței purtatului, experienței curățatului* și poate chiar și asupra *experienței depozitării* și *împachetării* hainelor. (Și, asemenea oamenilor de la Fodor's, fără teama de a inventa substantive noi când e cazul.) Alte industrii ar putea crea *experiența servietei, experiența coșului de gunoi* sau a *benzii adezive*. Dacă, în calitate de producător, începeți să gândiți în acești termeni – transformând mărfurile pe care le oferiți în *activități* – vă veți înconjura în curând bunurile cu servicii care sporesc valoarea utilizării, pentru ca, apoi, poate, să adăugați experiențe în jurul serviciilor respective, care să transforme utilizarea lor în ceva memorabil.

Orice marfă poate fi dublată de o *activitate*. Să ne gândim la o simplă minge de baseball. Rawlings Sporting Goods Company din St. Louis, Missouri, producător exclusiv de mingi de baseball pentru ligile profesioniste, a introdus o minge care face ca *jocul de aruncare și prindere* a mingii să fie mai interesant. Această „minge-radar" conține un microcip care afișează digital viteza cu care s-a deplasat mingea. Având un preț de desfacere de 30 de dolari, mingile-radar scot mai mulți bani din buzunarele consumatorilor decât o minge obișnuită, care costă în general mai puțin de cinci

dolari bucata. Informațiile despre viteza fizică a unei mingi sunt disponibile de multă vreme prin intermediul pistoalelor-radar, însă acestea costă în jur de 1 000 de dolari, iar ligile minore, de liceu, sau echipele din American Legion care dețin un astfel de instrument sunt puține. O minge-radar ne permite să aflăm viteza de aruncare a unui copil. Însă adevărata ei valoare constă în noua interacțiune socială generată între doi oameni care se joacă aruncând mingea de la unul la altul. Rawlings a utilizat o tehnologie informațională simplă pentru a face ca jocul cu mingea de baseball să fie o experiență mai bogată. Pentru a-și cunoaște viteza de aruncare, cel care aruncă mingea trebuie să se bazeze pe cel care o prinde – cealaltă persoană care participă la aceeași experiență –, nu pe o a treia persoană care stă pe margine cu un pistol-radar. Datorită companiei Rawlings, chiar în acest moment, în curtea din spatele casei, un puști întreabă: „Hei, tati, ce viteză a avut aruncarea asta?"

În viitor ne putem imagina mingi mai sofisticate, capabile să surprindă răsucirea și căderea mingilor cu efect (mingile rapide care fac curbe, alunecă sau care îți îndoaie degetele), înălțimea de la sol în momentul aruncării și așa mai departe. (Cândva puștii vor întreba: „Ce curbă a avut aruncarea asta?") Astfel de intensificări facilitate de tehnologie vor îmbogăți și mai mult experiența jocului de aruncare și prindere a mingii. Cu cât va fi mai sofisticat afișajul din punct de vedere tehnologic și cu cât va fi mai mare prețul, cu atât mai mult va crește probabilitatea de a nu putea deține o minge-radar, însă veți merge într-un loc experiențial pentru a utiliza una (la fel cum cei care aspiră să devină atleți și amatorii de weekend nu au propriile mașini de aruncat mingi sau plase de baseball, însă merg la Swings'n'Things pentru a se bucura de astfel de experiențe).



Tehnologia informației nu este decât unul dintre mijloacele de a transforma un lucru în *activitate*, de a experiențializa o marfă. În Economia Experienței producătorii se pot folosi de asemenea de o serie de posibilități conexe pentru a crea cerere prin intermediul transformării lucrurilor în *activități*.

## Încorporarea bunurilor într-un brand experiențial

Creați-vă o imagine a brandului care să sublinieze experiența pe care o pot avea clienții în raport cu achiziția, utilizarea sau deținerea unui bun.[29] Abilitatea companiei Nike de a transforma o pereche de tenișI de 20 de dolari în instrumente de antrenament pentru cros, în valoare de 100 de dolari, constituie un exemplu de primă mână, la fel și lansarea pe piață a produselor Intel (care includ semnătura melodioasă și personajele multimedia multicolore) în domeniul computerelor prin „Intel Inside". Coca-Cola și Pepsi-Cola se află într-o continuă încercare de a se depăși una pe alta prin publicitate cu scopul de a-și convinge consumatorii că oamenii care beau băutura lor răcoritoare trăiesc experiențe mai plăcute. Între timp, toate companiile de bere din America încearcă să le depășească pe amândouă. Producătorii auto excelează în experiențializarea vehiculelor pe care le propun. La urma urmelor, în acest caz, clientul se adâncește în bunul respectiv. Infiniti deține chiar drepturile de marcă înregistrată asupra frazei „Experiența Proprietății Totale", în timp ce noul Beetle încărcat de nostalgie al celor de la Volkswagen pare a avea un nemaipomenit succes – proprietarii declară că peste tot lumea întoarce capul după mașină. Însă compania care are probabil cel mai mare succes în încorporarea produselor sale într-o

experiență totală este Harley-Davidson. Câte alte logouri ale unor companii sunt tatuate pe corpurile utilizatorilor?

## Producerea bunurilor de care au nevoie regizorii de experiențe

Odată cu creșterea cererii pentru experiențe va crește și cererea pentru acele bunuri care facilitează experiențele. Printre acestea se numără bunurile care influențează simțurile (de exemplu, materialele texturate, luminile și butoanele acestora, echipamentul audio, ingredientele aromate și parfumurile), ca și cele întrebuințate ca elemente de „recuzită" ale unui eveniment, cum ar fi animalele audio-animatronice de la Rainforest Cafe, cabinele cu mănuși de baseball de la All Star Cafe și costumele sumare de la Hooters. Și nu uitați, probabil cea mai mare și cea mai importantă categorie de mărfuri de care au nevoie regizorii de experiențe: suvenirele. La urma urmelor, cineva trebuie să facă toate acele pălării, tricouri, căni, animale împăiate, brelocuri, jucării, pixuri și tot felul de fleacuri, noutăți și suvenire pe care oaspeții le adună pentru a prelungi amintirea experienței respective. Nu produceți niciunul dintre aceste articole? Foarte bine! Multe dintre obiectele oferite de regulă pe post de suvenire sunt din cale-afară de plictisitoare. Puteți veni cu o alternativă interesantă care să înlocuiască prozaismul suvenirelor tradiționale.

## Senzorializarea bunurilor

Poate că cea mai directă abordare de a face ca bunurile să dobândească un potențial experiențial constă în adăugarea



unor elemente care să intensifice *interacțiunea senzorială* a clientului. Unele obiecte li se adresează simțurilor prin însăși natura lor: jucăriile, vata de zahăr, filmele realizate de amatori, CD-urile, trabucurile, vinul etc. Chiar dacă simpla utilizare a acestor mărfuri creează o experiență senzorială, companiile pot *senzorializa* orice obiect prin accentuarea senzațiilor generate de utilizare.[30] Pentru asta e nevoie să știți ce simțuri sunt prețuite de clienți, să vă concentrați asupra lor și asupra senzațiilor pe care le experimentează. În funcție de aceste coordonate trebuie refăcută marfa pentru a fi mai atrăgătoare. Producătorii auto, de exemplu, cheltuiesc acum milioane de dolari pentru fiecare model ca să se asigure că portierele sună *exact așa cum trebuie* la închidere. Editorii intensifică semnificativ copertele și interioarele cărților și ale revistelor printr-o serie de inovații tactile (litere embosate, suprafețe cu asperități, inegale sau extrem de fine) și senzații vizuale (coperte translucide, fonturi atrăgătoare, fotografii inteligente, grafică tridimensională). Nici măcar markerele folosite la prezentare nu mai sunt pur și simplu colorate; Sanford le și parfumează (lemn dulce pentru negru, cireașă pentru roșu ș.a.m.d.).

## Parcimonia deliberată a mărfurilor

Atunci când o companie limitează disponibilitatea unui articol căutat, poate transforma simpla proprietate asupra mărfii respective într-o experiență. Gândiți-vă la Beanie Babies. Discreta companie care le produce, Ty Inc. din Oakbrook, Illinois, parcurge o serie de pași pentru a se asigura că numărul acestor animale de pluș este unul redus. Limitează producția totală a fiecărei jucării, „pensionează" anumiți favoriți și restricționează disponibilitatea tuturor personajelor în toate

magazinele și filialele. Făcând ca bunurile sale să fie greu de găsit, Ty intensifică experiența de a *avea* unul. Alte mărfuri pot exploata aceeași abordare. Ce s-ar întâmpla dacă, la apariția următorului design pentru Air Jordan al companiei Nike, ar fi numerotată fiecare pereche imediat după ce iese de pe linia de producție: #1, #2, #3 etc.? Și de ce nu am permite dezvoltarea unei piețe secundare pentru a cumpăra și vinde produsul la prețuri mai ridicate, astfel încât Nike să poată pune prețuri variabile articolelor sale pe măsură ce apar? (Adidașii Air Jordan folosiți ajung deja la prețuri de până la 400 de dolari în Japonia.) Nike și alți producători ar putea institui un model complet nou de stabilire a prețurilor pentru a maximiza valoarea creată dintr-un singur lot de produse. (La ce preț ar putea ajunge Air Jordan #23?)

## Formarea unui club al mărfurilor

Exclusivitatea este sora economică a parcimoniei. Formând un club, companiile pot să taxeze clienții pentru experiența de a le *obține* bunurile. Cu toate acestea, clubul mărfurilor nu trebuie să urmeze modelul numeroaselor cluburi de carte sau muzică, existente de decenii în șir. Aceste tipuri de afacere atrag oamenii să se înscrie cu bunuri gratuite sau având costuri reduse, apoi le oferă o selecție preexistentă, care poate fi acceptată sau refuzată după achiziționarea unei cantități minime de bunuri. Clubul este doar un mecanism de a propulsa bunuri pe care clienții se poate să le dorească ori nu.

Compania Merchant Direct din Lake Bluff, Illinois, a adoptat un nou model în vânzarea alcoolului și a altor bunuri experiențiale cu un efect mult mai subtil și mai sofisticat. Primul și cel mai mare club al companiei, Beer Across America, trimite membrilor săi două pachete de câte șase beri produse în serie limitată, laolaltă cu un număr din newsletterul său, *Something's Brewin'*, în fiecare lună. Membrii primesc și o revistă de *lifestyle* trimestrială, numită *DRINK*. Merchant Direct se concentrează strict asupra acelor mărfuri care facilitează experiențele în mod direct. Oferă, de asemenea, clubul Big Brew 22 (pentru iubitorii berii negre), cluburile The International Wine Cellers și Prestige Wine Program, clubul Cigar Affair, clubul Coffee Quest și, cel mai experiențial dintre toate, clubul Spa Discoveries. Abonamentul lunar variază între 16,95 de dolari și 39,95 de dolari, categoriile în care se încadrează membrii fiind deschise.

Cheia lansării cu succes a unor astfel de cluburi constă în prezentarea și promovarea experiențelor, care trebuie să fie de o atare natură, încât să faciliteze vânzarea automată a mărfurilor, deoarece cumpărătorul vrea (și plătește pentru asta) ajutorul unui expert în scopul intensificării experienței. Care este următorul pas? Stabilirea unei legături între oamenii dintr-un club, fizic sau virtual, pentru a împărtăși reacții la selecții sau idei privind cea mai bună modalitate de a experimenta mărfurile. Astfel de discuții ar putea fi utilizate pentru a îmbunătăți selecțiile, poate chiar pentru a le personaliza în funcție de fiecare membru.

## Punerea în scenă a unui eveniment centrat pe mărfuri

Numeroși producători își pun în scenă propriile experiențe – dar încă e o inițiativă marginală – adăugând muzee, parcuri de distracții sau alte atracții la producția de fabrică. Hershey's Chocholate World, situată unde altundeva decât în Hershey,

Pennsylvania, este probabil cea mai faimoasă, însă există și altele, printre care se numără Spamtown USA (Hormel Foods, Austin, Minnesota), Goodyear World of Rubber (Akron, Ohio), Crayola Factory Museum (Binney & Smith, Easton, Pennsylvania) și Cereal City USA (Kellogg, Battle Creek Michigan).[31] Nu toți producătorii pot transforma un spațiu suplimentar într-un muzeu la care se plătește bilet de intrare, însă orice companie poate redistribui producția, dându-i forma unui tur de fabrică miniaturizat, transformând astfel achiziția și consumul zilnic al unui baton de ciocolată, al unei cutii de cereale, al unui recipient de vitamine sau al oricărui alt bun într-un eveniment memorabil. Scopul este atragerea clientului în procesul de design, producție, ambalare și/sau livrare a articolului. Adesea, clienții prețuiesc modul în care obțin ceva la fel de mult ca marfa în sine: acest lucru este dovedit de sentimentul nemaipomenit pe care proprietarii unei noi mașini Saturn îl au în momentul în care părăsesc parcarea după ce toți angajații unității s-au strâns în jur și au aplaudat pentru a le sărbători achiziția. (Ca să nu mai pomenim de felul în care se vor simți clienții Volkswagen atunci când își vor prelua mașinile din parcul de distracții al companiei, Autostadt, deschis în 2000, vizavi de fabrica VW din Wolfsburg, în Germania.) Bazarurile, licitațiile, piețele second hand și alte demersuri similare, unde prețurile nu sunt fixe, au creat întotdeauna o experiență distinctă în raport cu achiziția de bunuri, atrăgându-i pe unii și respingându-i pe alții. Companii precum AUCNET, OnSale, Internet Shopping Network și eBay au transferat acest format, care a trecut proba timpului, pe internet. Probabil că aceste companii transformă produsele în mărfuri de larg consum, banalizându-le, dar clienții lor se distrează cumpărându-le!



## PROGRESIA VALORII ECONOMICE

După cum scrie pe pancarta pe care Rebecca Pine i-a dăruit-o tatălui ei de ziua sa: „Cele mai bune lucruri din viață nu sunt lucruri." Să ne gândim la acel eveniment banal pe care îl trăiește toată lumea pe măsură ce crește: aniversarea zilei de naștere. Majoritatea celor care s-au născut în anii de după război își amintesc de aniversările din copilărie, când mama se străduia să facă o prăjitură din nimic. Ce însemna acest lucru? Că ea chiar *folosea* produse de bază precum untul, zahărul, ouăle, făina, laptele și cacaua. Și cât costau aceste ingrediente în vremea aceea? Zece, douăzeci, poate treizeci de cenți.

Astfel de produse de bază au devenit din ce în ce mai puțin relevante pentru nevoile consumatorilor în momentul în care companii precum General Mills (prin marca Betty Crocker), Procter & Gamble (prin Duncan Hines) au pus mai toate ingredientele într-un pachet, creând amestecuri pentru prăjituri și glazurile conservate. Și cât costau aceste mărfuri când dispăreau aproape imediat de pe rafturile supermarketurilor în anii '60 și '70? Nu mult, poate că un dolar sau doi cel mult, dar depășeau totuși prețul produselor de bază. Prețul mai ridicat era motivat de valoarea crescută a bunurilor: aromă, consistență, preparare ușoară și economie de timp.

În anii '80, aproape că nici nu se mai făceau prăjituri în casă. Mama sau tata suna pur și simplu la supermarket sau la brutăria locală și comanda un tort, menționând tipul exact de blat și de glazură, data când va fi ridicat, forma și urările pe care le voiau scrise pe tort. Cu un preț între 10 și 20 de dolari, acest serviciu personalizat costa de zece ori mai mult decât bunurile necesare pentru a face tortul acasă, ingredientele folosite neridicându-se la mai mult de un dolar. Cu toate acestea, numeroși părinți considerau că era o afacere grozavă, care le

permitea să-și dedice timpul și energia planificării și organizării petrecerii în sine.

Ce fac familiile în zorii secolului XXI? Externalizează întreaga petrecere, lăsând-o pe mâinile unor companii precum Chuck E. Cheese, Discovery Zone, Club Disney și Creativities. Aceste companii pun în scenă o experiență centrată pe aniversarea zilei de naștere pentru familie și prieteni, la costuri ce variază între 100 și 250 de dolari, după cum ilustrează Figura 1-4. Pentru cea de-a șaptea aniversare a lui Elisabeth Pine, familia Pine a mers la o fermă veche, numită New Pond Farm, unde fetița și paisprezece dintre prietenii săi au trăit o experiență care amintea de Economia Agrară, periind vacile, mângâind oile, hrănind puii, făcându-și singuri cidru de mere și plimbându-se cu căruța pe dealuri și prin păduri.[32] După plecarea ultimului oaspete, în urma deschiderii cadourilor, mama lui Elisabeth, Julie, și-a scos carnetul de cecuri. Când tatăl a întrebat cât a costat petrecerea, Julie a răspuns: „O sută patruzeci și șase de dolari – fără să socotim tortul!"

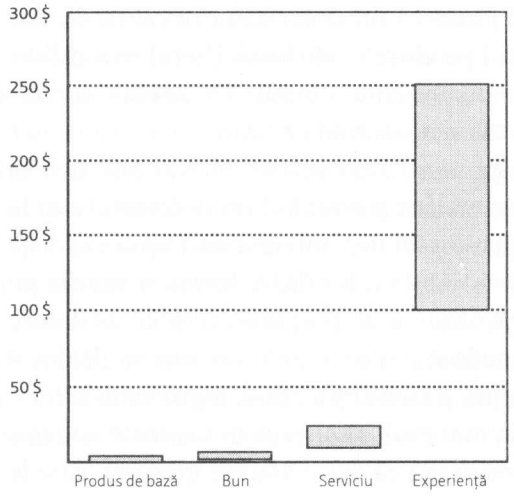
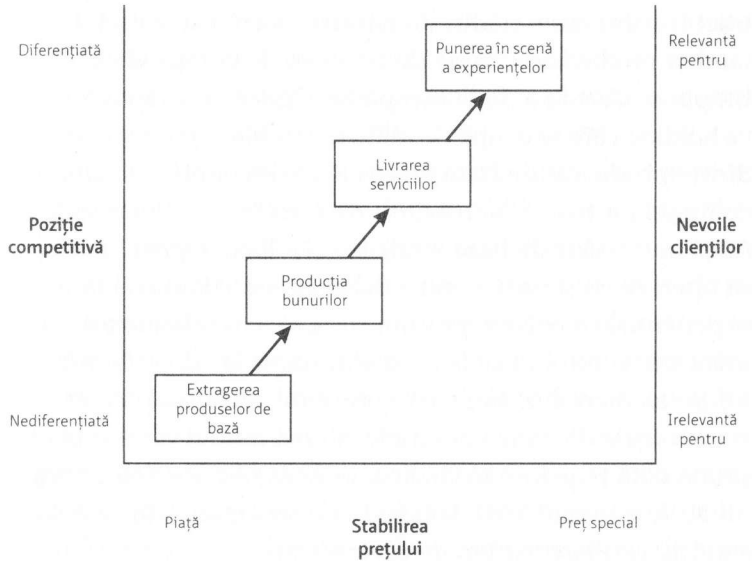



**Figura 1-4.** Prețul ofertelor pentru aniversări

Felul în care a evoluat petrecerea aniversară ilustrează Progresia Valorii Economice, descrisă în Figura 1-5.[33] Fiecare ofertă succesivă – ingredientele pure (produsele de bază), mixurile ambalate (bunurile), torturile gata făcute (serviciile) și petrecerile organizate (experiențele) – crește semnificativ în valoare, căci cumpărătorul o consideră mai *relevantă* pentru ceea ce vrea cu adevărat (în acest caz, oferirea unei petreceri aniversare distractive, care nu necesită efort). Și deoarece companiile pun în scenă tipuri atât de diferite de experiențe, își

**Figura 1-5.** Progresia valorii economice



diferențiază mai ușor ofertele, putând, prin urmare, solicita un preț special pe baza valorii distinctive oferite, și nu în funcție de prețul de piață al competiției. Mamele din trecut care făceau prăjitura cu mare efort plăteau doar câteva zeci de cenți, atât cât valorau ingredientele. În mod similar, vechea fermă a înregistrat o creștere a costurilor relativ mică (câțiva dolari pentru muncă, câțiva pentru hrană și o oră sau două în care a fost supusă uzurii, însă a meritat), aducând un profit frumos.[34]

O companie care ilustrează bine conceptul Progresiei Valorii Economice este Ogden Corporation. Această firmă ce valorează multe miliarde de dolari își are originea în două companii.[35] Prima dintre ele, Allied, a fost fondată în 1888, când doi imigranți danezi au început să lucreze la terminalul unei căi ferate, având grijă de lămpile pe kerosen (curățau, realimentau și ajustau fitilele). De la acest început umil, care livra unul dintre produsele de bază fundamentale ale secolului al XIX-lea, Allied a trecut la servicii de curățare bazate pe contract (pentru case, clădiri de birouri, biserici și teatre), inventând și producând o serie de produse de curățat de-a lungul timpului. Cea de-a doua companie, Ogden, a început în 1939, ca holding care se ocupa de utilitățile publice, producând unul dintre produsele de bază esențiale ale secolului XX. Ulterior, compania a trecut la instalații de tratare a apelor reziduale (încă un produs de bază vital). Ca și Allied, Ogden a început să opereze cu servicii contractuale, specializându-se în oferte experiențiale auxiliare, precum curățarea instalațiilor, servirea mâncării, controlarea biletelor și anunțurile adresate publicului pe stadionul Yankee. (A contribuit mult timp chiar și la experiențele din cinematografie, atunci când a vândut pentru prima dată pop-corn în cinema, în 1940.) Aceste două companii au fuzionat în 1982, sub forma unei organizații care oferă servicii auxiliare extrem de diversificate.



În anii '90, Ogden Corporation s-a temut de comodificarea tot mai pregnantă a afacerilor sale bazate pe servicii. Realizând că tocmai consumatorii (nu companiile al căror furnizor era Ogden) determinau cererea din ce în ce mai mare pentru experiențe noi și diversificate, Ogden a decis să creeze propriile oferte de experiențe. A început să dețină afaceri și să opereze în domeniul sporturilor, al artelor spectacolului, al scenelor de divertisment și de teatru, adesea prin intermediul unor fuzionări. Ba chiar a început să semneze contracte de impresariat cu artiști, a promovat concerte și a produs transmisiuni TV speciale, spectacole pe Broadway și înregistrări muzicale. Compania a intrat de asemenea în afacerile axate pe administrarea complexelor de divertisment, bazate pe o anumită locație, precum Top of the World de la World Trade Center, unde oaspeții puteau trăi experiența unui tur suspendat al orașului New York. În 1996, compania a cumpărat două parcuri de distracții situate în natură, Silver Springs și Wild Waters în Ocala, Florida și, prin intermediul unui consorțiu, a început construirea unui parc de distracții la Sevilla, în Spania.

Pentru a-și desăvârși intrarea deplină în domeniul afacerilor bazate pe experiențe, în 1996 Ogden a alocat 100 de milioane de dolari creării a opt atracții, numite American Wilderness Experience, prin intermediul cărora oaspeții se adâncesc în scene naturale, în care apar animale vii, copaci, mirosuri și climatul specific unor zone diverse.[36] Prima American Wilderness Experience a companiei a apărut la finalul anului 1997, în mallul Ontario Mills din San Bernardino, California. Biletul de intrare costă 9,95 dolari pentru adulți și permite accesul la cinci „ecosisteme", care descriu diferite aspecte ale mediului natural din California: Redwoods, munții Sierra, deșerturile, coastele și văile. Expozițiile sunt populate de 160 de animale sălbatice, făcând parte din șaizeci de specii

distincte, printre care șerpi, râși, scorpioni, meduze și porci spinoși. Oaspeții își încep călătoria cu o atracție dinamică, denumită Wild Ride Theatre, care le permite să experimenteze lumea prin ochii diverselor animale – oamenii aleargă ca o pumă, zumzăie ca o albină – pentru ca apoi să facă turul expozițiilor cu animale vii și să se bucure de discuțiile cu pădurarii costumați din sălbăticie. Desigur, după ce oaspeții plătesc pentru a lua parte la American Wilderness Experience, Ogden mai scoate bani și din restaurantul Wilderness Grill, ca și din suvenirele disponibile în magazinul său, Naturally Untamed.

## SĂ ÎNCEAPĂ ACȚIUNEA

Conducerea unei afaceri atât de diversificate precum American Wilderness Experience nu este niciodată ușoară, în special în ceea ce privește realizarea trecerii de la vânzarea *business-to-business* la marketingul destinat consumatorilor. Numai timpul va hotărî succesul celor de la Ogden. Mallul rămâne încă un teritoriu neexplorat pentru o astfel de experiență intensă și costisitoare, iar obținerea mixului perfect de elemente senzoriale prin intermediul combinației unui ambient fals cu animale vii nu este o sarcină ușoară. (Deși, ținând cont de nevoia de a ține departe de animale mirosul de grătar din restaurant și invers, poate că, la urma urmelor, American Wilderness Experience nu se abate chiar atât de mult de la domeniul de activitate al companiei, și anume administrarea deșeurilor.) Însă Ogden, ca multe alte companii care au intrat în Economia Experienței, realizează că punerea în scenă a experiențelor împiedică comodificarea care obturează diferențierea, relevanța și prețul pentru atât de multe bunuri și servicii.



Desigur, nimeni nu a abrogat legile cererii și ofertei. Companiile care nu reușesc să furnizeze în mod consecvent experiențe captivante, care își supraestimează experiențele în raport cu valoarea primită sau își supralicitează capacitatea de a le pune în scenă se vor confrunta, în mod cert, cu presiunea cererii și/sau a stabilirii prețului. De exemplu, unul dintre reprezentanții de vază ai circuitului petrecerilor aniversare, Discovery Zone, a traversat câțiva ani dificili din cauza evenimentelor puse în scenă într-un mod lipsit de consecvență, a jocurilor prost coordonate și a lipsei de respect pentru experiențele destinate adulților, care, la urma urmelor, plătesc pentru evenimentul respectiv.[37] În perioada recentă, vânzările unor magazine similare, precum Rainforest Cafe și Planet Hollywood, au scăzut pentru că nu au fost capabile să-și reîmprospăteze experiențele. Oaspeții care frecventează aceste locuri în mod repetat nu văd și nu fac lucruri prea diferite față de cele pe care le-au văzut sau le-au făcut de-a lungul vizitelor precedente. Până și Disney s-a confruntat cu această problemă, permițând ca Tomorrowland să se demodeze înfiorător de-a lungul ultimelor două decenii. Însă a reușit într-adevăr să reîmprospăteze complexul Orlando în aprilie 1998, deschizând cel de-al patrulea și cel mai mare parc de distracții de la Disney World, Animal Kingdom.

**Odată cu dezvoltarea economiei experienței, numeroși regizori ai experienței vor ieși din afaceri**

Pe măsură ce Economia Experienței pătrunde în secolul XXI, nu puțini dintre regizorii de experiențe vor constata că nu este deloc ușor și vor renunța la afacere. De pildă, este greu de imaginat cum vor supraviețui în noul mileniu zecile de restaurante tematice care există astăzi. Dar astfel de dislocări

au loc în urma oricărei mutații economice. Cândva, în estul statului Michigan, existau peste o sută de producători auto, iar în partea vestică a aceluiași stat își desfășurau activitatea peste patruzeci de producători de cereale. Acum nu mai există decât Big Three în Detroit și Compania Kellogg în Battle Creek, aceștia fiind bravii reprezentanți ai Economiei Industriale.

Și dezvoltarea Economiei Industriale, și cea a Economiei Serviciilor au adus cu sine o proliferarea a unor oferte care nu mai existaseră, până în momentul în care companii pline de imaginație le-au inventat și dezvoltat. La fel va crește și Economia Experienței, pe măsură ce companiile se vor apropia de ceea ce economistul Joseph Schumpeter a denumit „furtuna distrugerii creative", care include inovația în afaceri. Companiile care se rezumă la lumea tot mai mică a bunurilor și serviciilor vor deveni irelevante. Pentru a evita această soartă, trebuie să învățați să puneți în scenă o experiență bogată și irezistibilă.



# 2 | Pregătirea scenei

Într-o seară fierbinte de august te trezești în Evanston, Illinois, la colțul dintre străzile Dempster și Elmwood. Privești cu coada ochiului fațada unui magazin numit LAN Arena și, întrebându-te ce ar putea fi, pășești înăuntru. Un tip în tricou, cu un ecuson pe care scrie „Comandantul Francisco", se uită în direcția ta și dă glas unui salut de la înălțimea platformei pe care se află. Răspunzi la salut, dar refuzi oferta lui de a-ți explica ambientul bizar și mai faci câțiva pași înăuntru.

Pereții sunt goi, încăperea e aproape goală. Un iz slab de ciment stropit de o ploaie de vară îți gâdilă nările. Culoarea dominantă e categoric cenușiul. În curând, imaginile și sunetele te determină să-ți îndrepți atenția spre inima locului, în fața platformei Comandantului, unde, în cele din urmă, ai în fața ochilor domeniul pe care îl conduce: paisprezece PC-uri cu monitoare mari, tastatură standard și diverse dispozitive, dintre care jumătate sunt țintuite de niște oameni evident agili în mișcări și, îți spui, probabil și ageri la minte. Acum identifici zgomotul din fundal care e omniprezent din momentul în care ai deschis ușa: clickurile de mouse și pocnetul tastaturii, combinat cu alunecarea lină a joystickurilor. Unul dintre cele șase suflete ale căror ochi țintuiesc monitoarele scâncește și îl auzi țipând: „Dispari, creier de maimuță păroasă și jegoasă!", ceea ce te face să te ascunzi instinctiv după un stâlp. Îți dai seama cu jenă că urletul nu ți-era adresat ție, ci unui inamic invizibil, care se luptă cu adevăratul element uman animat, cu păr

unsuros, aflat sub ochii tăi. Altcineva mormăie: „Cine e acolo? Ai grijă! N-o să scapi așa ușor!" Un al treilea înjură, într-o cadență stabilită prin repetiția ocazională a unuia și aceluiași cuvânt.

În timp ce privești în jur, dorindu-ți să vezi mai îndeaproape atât ființele umane, cât și apendicele lor cibernetic, observi că fiecare PC are o plăcuță cu un nume: Toby, Fergie, Grape Ape și – cumva știai că urma să apară – Larry, Moe și Curly*. Tipul care țipă izbește tastele lui Eastwood, iar cel care mormăie pe ale lui Buddha. Întorci iar capul spre Comandantul Francisco și observi pentru prima oară că în spatele lui se află o serie de rafturi ticsite cu rânduri peste rânduri de cutii de software. Aici, te întâmpină și mai multe nume: Diablo, Red Alert, Warcraft II, Command & Conquer. A! Asta era! Tipii ăștia sunt adversari într-un joc pe calculator. „Se numește Quake", te anunță Comandantul, căci te urmărise în timp ce explorai locul, iar acum a sesizat nevoia ta de a primi răspunsuri. „Este un fel de versiune electronică a jocului capturarea drapelului."

În sfârșit, înțelegi în ce constă atracția locului și în curând resimți o plăcere provizorie privindu-i pe cei care joacă. Trei contra trei, adversarii virtuali, aflați la mai puțin de șase metri unul de celălalt, se luptă într-o arenă imaginară prin intermediul unei rețele de suprafață locală sau LAN. Vezi încântarea de pe chipul fiecărui jucător, relația bună dintre om și mașină, funcționând ca o singură entitate și, în cele din urmă, bucuria răsunătoare ce transpare în strigătul final al învingătorului când își înfrânge ultimul adversar. Deși dezamăgiți de înfrângere, cei care au pierdut o iau bucuroși de la capăt. Ezitant, neliniștit, nerăbdător, îl informezi pe Comandant că dorești să li te alături. Te așezi în fața unui computer pentru a trăi și tu experiența jocului.

* Personaje ale comediei americane *The Three Stooges* (n.t.).



Această relatare, scrisă la persoana a doua, în stilul caracteristic anumitor tipuri de jocuri pe calculator, descrie mai mult sau mai puțin realitatea de la LAN Arena, așa cum am trăit-o noi pentru prima dată. Este un nou tip de loc, unul dintre multele locuri de acest fel, ce populează peisajul urban la sfârșitul anilor '90, în care, contra cost, oamenii vin să joace jocuri pe calculator cu competitori mânați de aceeași dorință. Comandantul Francisco, care, pe lângă faptul că a fost gazda noastră, era de asemenea unul dintre cei trei coproprietari, ne-a explicat că taxa era de 5-6 dolari pe oră și că jucătorii care veneau în mod regulat puteau opta pentru un abonament anual, cuprins între 25 și 100 de dolari, ce le permitea să beneficieze de reduceri, să-și rezerve un loc un anumit loc în cartea de rezervări a LAN Arena și, de asemenea, să participe ocazional la turnee. Ne-a mai povestit că firma, care își deschisese porțile în octombrie 1996, folosind echipament în mare parte închiriat, devenise deja profitabilă la finalul anului 1997 și plănuia să deschidă mai multe locații.

Cu toate că știam că era profitabil, pentru noi LAN Arena semăna cu toate acele magazine de închiriat filme cu care părinții noștri împânziseră țara cu cincisprezece-douăzeci de ani în urmă. Astăzi, magazinele mici de închiriat filme au devenit o curiozitate istorică – o soluție provizorie – grație creativei distrugeri a formatelor alternative și a programelor inovatoare de distribuție și merchandising create de companiile mai mari. Ca să nu mai pomenim de fuziunile de proporții industriale, culminând cu brazda lată trasă de Blockbuster Video în zona rurală, câștigând astfel cea mai mare parte a veniturilor noii industrii.

În mod similar, este posibil ca formatul LAN Arena, cu jucătorii situați fizic în același loc, să fie doar o soluție provizorie între practicarea jocurilor acasă, aparținând trecutului, și

practicarea jocurilor în spațiul virtual a viitorului. În clipa de față, LAN Arena oferă un mediu adecvat jocului, mai puțin costisitor și mai puțin greoi decât ar presupune desfășurarea acestuia acasă. Viteza de joc este mai mare decât aceea disponibilă în general pe internet. Astăzi, Quake se poate juca interactiv online. Odată cu creșterea lățimii de bandă, care va ajunge la un moment dat să fie gratuită, peisajul competitiv al experiențelor conexe jocului nu va mai cunoaște granițe de niciun fel.[1]

Cu siguranță, abordarea directă, online, de acasă va caracteriza viitorul experienței jocului. Sau nu? Ce se va întâmpla cu interacțiunea socială, cu jocul din afara jocului, esențială pentru delectarea cu oricare dintre vechile jocuri, jucate „pe masă", componentă evident importantă și pentru zgomotoșii competitori de la LAN Arena? Nu cumva această nevoie va facilita menținerea rolului unei astfel de afaceri în domeniul jocurilor? Cu siguranță că da, cel puțin o perioadă sau poate pentru totdeauna, însă tehnologiile audio, video și tactile care funcționează în timp real continuă să avanseze, astfel că, în câțiva ani, vom ajunge în punctul în care vom fi capabili să experimentăm toate interacțiunile posibile – țipete și priviri încruntate, tachinări și zeflemele, poate chiar îmbrânceli și ghionturi – și la modul *virtual*. Ca și liniile de chat și mesajele instant de pe America Online, nicio experiență virtuală nu va fi completă în absența experienței sociale virtuale conexe.[2]

Dar va face asta să dispară stabilimentele de joc interactiv, bazate pe o anumită locație, precum LAN Arena? Sau va apărea o inițiativă de tip Blockbuster care va consolida industria jocurilor, concepînd o interfață socială pentru a masca rețeaua tehnologică primitivă, conferindu-i astfel durabilitate? Răspunsurile sunt, desigur, neclare. Ceea ce este limpede e că nu toate companiile care pun în scenă aceste noi experiențe vor avea succes pe termen scurt, cu atât mai mult pe termen lung. Puține vor supraviețui. Nu știm care. Cele care vor prospera vor reuși datorită faptului că își tratează oferta economică ca pe o experiență bogată (nu ca pe o marfă mult trâmbițată sau ca pe un serviciu ridicat în slăvi), pusă în scenă într-un mod ce captivează oamenii, lăsând în urmă o amintire. Iar asta înseamnă că trebuie evitată greșeala pe care o întâlnim frecvent: punerea semnului egal între experiențe și divertisment.



## ÎMBOGĂȚIREA EXPERIENȚEI

Pentru că numeroase exemple de experiențe puse în scenă provin din ceea ce presa populară numește în sens larg industria divertismentului, se concluzionează facil că mutația de la Progresia Valorii Economice la punerea în scenă a experiențelor presupune simpla adăugare a divertismentului la ofertele existente. Această afirmație este extrem de departe de adevăr. Rețineți că punerea în scenă a experiențelor nu are nicio legătură cu distrarea clienților, fiind vorba de *captivarea* acestora.

O experiență poate să captiveze oaspeții în multe feluri. Gândiți-vă la două dintre cele mai importante dimensiuni, după cum sunt descrise de axele din Figura 2-1. Prima (axa orizontală) corespunde nivelului de *participare a oaspeților*. La unul dintre capetele spectrului se găsește participarea *pasivă*, în cadrul căreia clienții nu afectează sau nu influențează

**Punerea în scenă a experiențelor nu are nicio legătură cu distrarea clienților; este vorba de *captivarea* acestora**

performanța în mod direct. Acest tip de participanți îi include pe cei care merg la concertele simfonice, care trăiesc evenimentul ca simpli observatori sau ascultători. La celălalt capăt al spectrului se situează participarea *activă*, în cadrul căreia participanții își pun amprenta asupra reprezentației sau evenimentului care produce experiența. Aici intră, de exemplu, schiorii, care participă activ la crearea propriei experiențe. Însă nici măcar oamenii care asistă la o competiție de schi nu sunt complet pasivi; prin simpla lor prezență contribuie la evenimentul vizual și auditiv pe care alții îl trăiesc.

Cea de-a doua dimensiune (cea verticală) a experienței descrie tipul de *conexiune* sau de *relație ambientală*, care leagă clienții de eveniment sau performanță. La unul dintre capetele acestui spectru se situează *absorbția* – care ocupă atenția unei persoane prin aducerea experienței în minte – iar la celălalt capăt se află *imersia* – care se referă la integrarea fizică (sau virtuală) în experiența în sine. Cu alte cuvinte, dacă experiența „pătrunde" oaspetele, așa cum se întâmplă atunci când ne uităm la televizor, atunci acesta absoarbe experiența. Dacă, pe de altă parte, oaspetele „pătrunde" experiența, așa cum se întâmplă în cazul unui joc virtual, atunci acesta este imersat în experiență.

Oamenii care urmăresc Kentucky Derby de la tribuna întâi absorb evenimentul ce are loc în fața ochilor lor de la distanță. În vreme ce oamenii care stau exact lângă teren sunt adânciți în imaginile, sunetele și mirosurile cursei, ca și în activitățile celorlalți oameni din jur ce savurează evenimentul. Studentul aflat în laborator în timpul unui experiment de fizică e mai implicat decât atunci când audiază un curs; vizionarea unui film la cinematograf, alături de

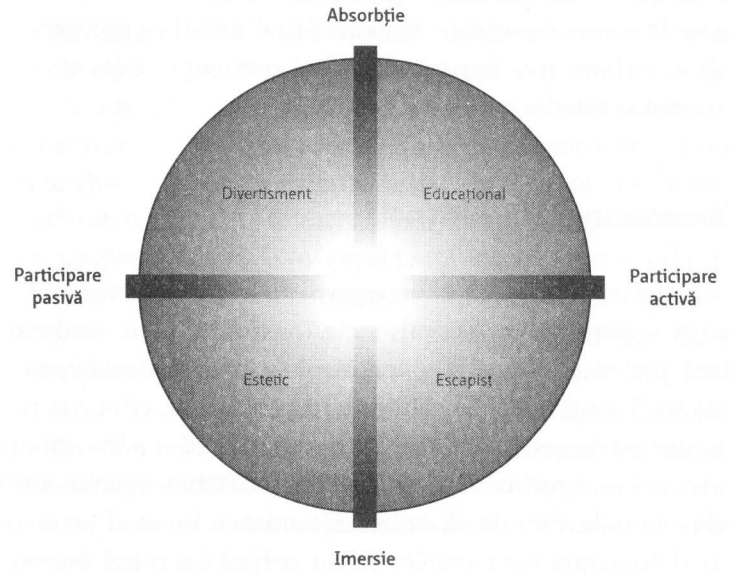
**Divertismentul este absorbit în mod pasiv prin intermediul simțurilor**



alți oameni care alcătuiesc publicul, pe un ecran mare și sunet stereofonic va adânci o persoană în experiența respectivă cu mult mai mult decât vizionarea aceluiași film acasă.

Cuplarea acestor dimensiuni definește cele patru „tărâmuri" ale unei experiențe – divertismentul, educația, escapismul și estetica, după cum ilustrează Figura 2-1 – domenii reciproc compatibile, care adesea se intercalează, dând naștere unor întâlniri unice și personale. Experiențele pe care majoritatea oamenilor le consideră ca făcând parte din *divertisment* au loc atunci când experiențele sunt *absorbite* în mod *pasiv* prin intermediul simțurilor, așa cum se întâmplă în general când vizionăm un spectacol, ascultăm muzică sau citim de plăcere. Însă, deși numeroase experiențe produc delectare, nu toate

**Figura 2-1.** Domeniile experienței



aparțin, strict vorbind, sferei divertismentului, așa cum este acesta definit de *Oxford English Dictionary*: „acțiunea de a ocupa atenția cuiva în mod plăcut; amuzament".[3] Divertismentul nu furnizează doar una dintre cele mai vechi forme de experiențe (cu siguranță, glumele există de la începuturile umanității), ci constituie, de asemenea, una dintre formele cele mai dezvoltate, iar astăzi, cele mai răspândite și familiare. („Lucrătorii neproductivi", pe care i-a scos în evidență Adam Smith, erau cu toții oameni din sfera divertismentului: „actori , bufoni, muzicieni, cântăreți și dansatori la operă etc.") Pe măsură ce Economia Experienței devine mai complexă, oamenii vor privi în direcții noi, în căutarea unor experiențe neobișnuite.

În același timp, puține dintre aceste experiențe vor exclude momentele de divertisment, fie acestea și pasagere, făcându-i pe oameni să zâmbească, să râdă sau, pur și simplu, să se simtă bine. Însă vor exista oportunități pentru firme care vor pune în scenă experiențe, îmbunătățind mixul cu componentele celorlalte trei dimensiuni ale experienței: educațional, escapist și estetic.

## Dimensiunea educațională

La fel cum se întâmplă cu experiențele din divertisment, în cazul experiențelor educaționale, oaspetele (sau studentul dacă preferați) absoarbe evenimentele care se desfășoară în fața sa. Totuși, spre deosebire de divertisment, educația presupune participarea activă a individului. Pentru a informa pe cineva și a-i spori cunoștințele și/sau abilitățile, evenimentele educaționale trebuie să antreneze mintea în mod activ (în cazul educației intelectuale) și/sau corpul (în cazul antrenamentului fizic). După cum constatau Stan Davis și Jim Botkin în *The Monster Under the Bed*:

> Abordarea industrială a educației... [făcea ca] profesorii să fie actori, iar studenții, receptorii pasivi. În schimb, noul model emergent [al educației conduse de afaceri] urmează perspectiva pieței, transformându-i pe studenți în participanți activi. Atenția activă face trecerea de la furnizor la utilizator, de la cei care educă (profesorii) la cei care învață (studenții), iar centrul de greutate al actului educațional *se deplasează din ce în ce mai mult înspre cel care învață activ, și nu înspre profesorul-manager.* În noua piață a învățării, clienții, angajații și studenții învață cu toții în mod activ sau, mai exact, interactiv.[4]

Judith Rodin, cel de-al șaptelea președinte al Universității Pennsylvania, recunoaște, de asemenea, natura activă a educației, ca și faptul că învățarea nu are loc doar în sala de clasă.

**În educația bazată pe experiențe, oaspetele absoarbe evenimentele care se desfășoară în fața ochilor săi, printr-o participare activă**

În discursul său inaugural din 1994, ea declara: „Vom concepe o nouă experiență pentru studenții universității noastre. Aceasta nu se va raporta doar la programă, ci și la noi tipuri de cazare, servicii pentru studenți și mentorat cu scopul de a crea o experiență unitară între sala de curs și viața în campus, de la terenul de sport până la laborator. Sunt hotărâtă să transform în realitate acest deziderat, astfel încât studenții admiși la Penn în toamna anului 1997 să se poată bucura de el. Această promoție – cea a anului 2001 – va fi prima noastră promoție care va avea o experiență cu totul nouă – Educația Penn a Secolului XXI."[5]

Chiar dacă educația este o treabă serioasă, nu înseamnă că experiențele educaționale nu pot fi distractive. Termenul *edutainment** a fost inventat pentru a reda conotația de experiență care acoperă domeniile educației și ale divertismentului.[6] Bamboola, cu 9 500 metri pătrați din San Jose, California, pune în scenă o experiență educațională pentru copii cu vârste de până la zece ani, furnizând cele necesare implicării într-o joacă spontană „adecvată din punctul de vedere al dezvoltării". Pentru o taxă de intrare de 8,95 dolari (3,95 dolari pentru copiii până la doi ani și doar 1,95 dolari pentru adulții care îi însoțesc), copiii pot face săpături în grădina în aer liber care reproduce jungla sau în groapa cu nisip, în căutarea fosilelor, a obiectelor de artă și chiar a unui schelet de dinozaur în mărime naturală. Copiii își prepară propria mâncare într-o bucătărie interactivă și se costumează în haine de joacă în Podul Bunicii. Pot de asemenea să se cațere pe stânci și bolovani și să joace zeci de jocuri bazate pe dezvoltarea abilităților.[7] Randy White, conducătorul firmei care a conceput Bamboola, White Hutchinson Leisure & Learning Group din Kansas City, Missouri, ne-a declarat: „Chiar dacă Bamboola înseamnă multă distracție, adevărata sa menire este să îi ajute pe copii să învețe într-un mod care să le dezvolte creativitatea. Fiecare spațiu de joc oferă multiple experiențe de învățare, inclusiv concepte de matematică în casa de joacă, abilități de orientare în spațiu prin joaca în labirint și chiar și principii din fizică atunci când e vorba de masa cu apă."

**Oaspetele unei experiențe escapiste participă activ, într-un ambient captivant**

* Combinație între *education* („educație") și *entertainment* („divertisment") (n.t.).



## Dimensiunea escapistă

Întâlnirile memorabile aparținând celei de-a treia categorii, *experiențele escapiste*, presupun o imersiune mult mai profundă decât cea facilitată de experiențele oferite de divertisment sau de cele educaționale. De fapt, acestea sunt tocmai opusul experiențelor de divertisment pur. Oaspetele experienței escapiste este complet adâncit în aceasta, fiind un participant implicat activ.[8] Printre exemplele de ambiente care sunt fundamental escapiste se numără parcurile de distracție cu tematică, cazinourile, echipamentele destinate realității virtuale, programele de chat sau chiar un joc de paintball în pădurea din împrejurimi. În loc să joace un rol pasiv, privindu-i pe alții acționând, individul devine actor, fiind capabil să influențeze spectacolul în sine.

Intensificarea valorii de divertisment implicite a unui film, de exemplu, poate fi realizată nu doar cu ajutorul unor ecrane mai mari, al unui sunet mai puternic, al unor scaune mai confortabile, al unor camere pentru VIP-uri și așa mai departe, ci și lăsându-i pe clienți *să participe* la emoția mișcării. Astăzi, o mulțime de companii aduc astfel de experiențe în cartierul din apropiere, prin intermediul unor atracții bazate pe mișcare. O astfel de atracție face parte din American Wilderness Experience din California, în cadrul căreia un film ce prezintă lumea din punctul de vedere al unui animal este completat de senzația de plutire înainte și înapoi, de aruncare și alunecare, tremur, pândă și uneori chiar și rotații de 360 de grade.[9]

Printre primele staruri ale acestui gen se numără Tour of the Universe, un zbor în grup desfășurat în spațiul cosmic, creat de SimEx din Toronto; Magic Edge, simularea unui conflict militar, la care participă mai mulți jucători, desfășurat în

Mountain View, în California și Tokio; și Star Tours de la Disney, o simulare a bătăliei eroice pentru supremația galactică, bazată în mare pe seria *Star Wars*.

Majoritatea acestor experiențe escapiste sunt în esență atracții care simulează mișcarea, bazate pe filme populare de aventuri sau de science-fiction. Exemplele suplimentare în acest sens includ *Back to the Future: The Ride* și *Terminator 2: Battle Across Time*, găzduit de Universal Studios din Orlando, *Aladdin's Magic Carpet*, la Walt Disney World și *Robocop* și *Days of Thunder*, creat de Iwerks Entertainment din Burbank.[10] Aceste atracții exprimă perfect mutația de la Economia Serviciilor la Economia Experienței. În trecut se spunea: „Ai citit cartea, acum mergi să vezi filmul!" Astăzi se spune: „Acum că ai văzut filmul, du-te să-l trăiești pe pielea ta!"[11]

În ciuda denumirii, oaspeții care participă la experiențe escapiste nu vor doar să plece *dintr-un* anumit punct, ci și să călătorească *spre* un anumit loc și o anumită activitate cu care merită să-și petreacă timpul. De exemplu, unii dintre amatorii de vacanțe, care nu se mai mulțumesc să stea la soare toată ziua, se plimbă cu rolele, fac snowboarding, skysurfing, caiac-canoe în ape învolburate, fac alpinism, participă la cursele de mașini sau iau parte la alte sporturi extreme.[12] Alții își încearcă mâna la vechea artă a jocurilor de noroc – care aduce peste 500 de miliarde de dolari pe an numai în Statele Unite – nu doar pentru a-și uita toate necazurile și suferințele, ci și pentru că se bucură cu adevărat de experiența viscerală de a-și risca banii într-un mediu opulent, sperând să câștige o avere. Alții vor să uite de averea pe care o au deja ca să vadă cum e să stai de vorbă cu oamenii obișnuiți. De exemplu, liderul lui Dallas Cowboys, Troy Aikman, a mărturisit revistei *Sports Illustrated* motivul pentru care accesează în mod frecvent America Online: „Îmi place să intru pe Texas Room și să stau de vorbă cu oamenii. Așa suntem la același nivel. E plăcut să am o conversație normală cu cineva care nu știe cine sunt."[13] În timp ce o celebritate prețuiește o experiență care-l transformă într-o persoană obișnuită, numeroase experiențe escapiste, precum jocurile sportive pe calculator, îi permit omului de rând să simtă cum e să fii superstar.

**Experiențele escapiste nu presupun doar plecarea *dintr-un* loc, ci și călătoria *spre* o destinație**

Spațiul virtual este un loc grozav pentru astfel de experiențe, însă multe companii încă nu înțeleg asta. Ele sunt pe punctul de a cădea în capcana comodificării, încercând să-și dea seama cum să-și vândă mai bine mărfurile și serviciile pe internet, când", de fapt, majoritatea oamenilor navighează pe net de dragul experienței în sine. În mod surprinzător, Pete Higgins, vicepreședintele Interactive Media Group, aparținând companiei Microsoft, a declarat pentru *Bussiness Week*: „Internetul nu e sinonim cu divertismentul de proastă calitate."[14] Însă cine ar vrea să fie? Internetul este un mediu inerent *activ* – nu pasiv, ca televiziunea – care le furnizează multora o experiență *socială*. Divertismentul interactiv este un oximoron. Valoarea pe care oamenii o găsesc online derivă din conectare activă, conversație și formarea comunităților.

Spațiul virtual a fost cândva tărâmul generației părinților noștri, prin The Well*, fiind nevoie de Prodigy, CompuServe și America Online (denumiți în mod greșit furnizori de „servicii" online) pentru a-l aduce maselor. AOL a câștigat bătălia pentru membri, în primul rând pentru că a înțeles că aceștia doreau o experiență socială, prin intermediul căreia să poată participa activ la mediul online care se dezvolta în jurul lor.

* Una dintre cele mai vechi comunități virtuale (n.t.).

În vreme ce Prodigy limita la un moment dat numărul de e-mailuri pe care abonații le puteau trimite, iar CompusServe reducea identitățile abonaților la o serie de numere impersonale, AOL le-a permis acestora să își aleagă până la cinci nume de utilizator (adecvate diferitelor dispoziții sau roluri pe care doreau să le portretizeze online[15]), încurajând activ utilizarea caracteristicilor care conectează oamenii: e-mailul, programele de chat, mesajele instant, profilurile personale și „listele de prieteni", ceea ce le permitea utilizatorilor să știe când erau online prietenii lor. Chiar înainte ca AOL să intre într-o schemă unică de prețuri, la sfârșitul anului 1996, mai mult de 25 de procente din totalul lunar de 40 de milioane de ore online erau petrecute pe liniile de chat, în care membrii interacționau unii cu alții.[16]

Pentru mulți, spațiul virtual furnizează un refugiu bine-venit din viața reală, o evadare din rutina monotonă și o fugă de agitația distrugătoare a vieții. Însă nu este clar dacă prezența aproape ubicuă a internetului obstrucționează nevoia majorității oamenilor de a avea un spațiu fizic separat de casă și muncă, un „al treilea loc al lor", cum spune sociologul Ray Oldenburg, unde să poată interacționa cu persoane care fac parte din aceeași comunitate.[17] Cândva, aceste locuri – puburi, taverne, cafenele, baruri și altele asemenea – păreau să existe la orice colț de stradă din orice oraș, însă suburbanizarea societății i-a îndepărtat de cele mai multe ori pe oameni într-o asemenea măsură, încât nu mai este posibil să socializeze prin intermediul acestora. Astăzi, unii oameni caută o comunitate în spațiul virtual, în timp ce alții folosesc vacanțele petrecute în parcuri tematice pentru a se conecta cu mase largi de oameni.[18] Există și o altă categorie care găsește o zonă de mijloc în localuri de tip Starbucks, în cafenele, baruri sau locuri pentru fumători. Sau chiar și la Barnes & Noble, unde combinația librărie plus cafenea creează un loc în care merită să evadezi, să ieși, să răsfoiești cărți, să sorbi din cafea și să vorbești.



## Dimensiunea estetică

Cel de-al patrulea și ultimul domeniu experiențial pe care îl vom explora este esteticul. În astfel de experiențe, indivizii se adâncesc într-un eveniment sau mediu ambiant, însă ei înșiși au un efect minor sau inexistent asupra acestuia, lăsând mediul respectiv (nu și propria persoană) neatins în esență. Experiențele estetice includ contemplarea de pe marginea Marelui Canion, vizitarea unei galerii de artă sau a unui muzeu și mersul la Caffe Florian din Veneția, pe bătrânul continent. În aceeași categorie se înscrie și participarea la Kentucky Derby, ocupând un loc în tribuna întâi. Oaspeții care iau parte la o experiență educațională au drept posibil scop *învățarea*; cei care participă la o experiență escapistă, *acțiunea*; cei implicați într-o experiență de divertisment vor să *simtă* – este probabil cel mai potrivit termen –, iar cei care sunt părtași la o experiență estetică vor pur și simplu *să fie* acolo.[19]

**Indivizii se adâncesc în experiențele estetice, însă rămân pasivi**

De exemplu, la Rainforest Cafe, restaurantele sunt plasate în mijlocul unei vegetații dense, a cețiii care se ridică, a cascadelor sau chiar în mijlocul fulgerelor și tunetelor. Oaspeții întâlnesc păsări și pești tropicali vii, fluturi, păianjeni, gorile artificiale și, dacă privesc cu atenție, un pui de crocodil arțăgos.[20] Rețineți că Rainforest Cafe, care combină restaurantul cu magazinul de desfacere și se autointitulează „Un loc sălbatic

în care poți face cumpărături și poți lua masa", nu urmărește să *simuleze* experiența reală a prezenței într-o pădure tropicală. Mai curând, urmărește să pună în scenă o experiență autentică – și estetică: cafeneaua din pădurea tropicală.

Un alt loc sălbatic în care poți face cumpărături se găsește în Owatonna, Minnesota, la Cabela's, un magazin de articole de îmbrăcăminte cu o suprafață de 5 000 de metri pătrați, destinat echipamentului de vânătoare, pescuit și alte activități în aer liber. În loc să adauge elemente de divertisment magazinului, Dick și Jim Cabela l-au transformat într-o experiență estetică, concentrată (literalmente) în jurul unui munte cu o înălțime de aproape doisprezece metri, pe care se poate vedea o cascadă și care adăpostește peste o sută de animale împăiate, multe dintre ele împușcate de cei doi frați și alți membri ai familiei. Această parte a magazinului prezintă patru ecosisteme nord-americane. În altă parte, două diorame imense reproduc scene africane, printre care așa-numitele Big Five, aparținând categoriei vânatului mare: elefantul, leul, leopardul, rinocerul și bivolul african. Trei acvarii adăpostesc o serie de specii rare de pești, în vreme ce, în interiorul și în preajma tuturor raioanelor magazinului, sunt expuse în total aproape șapte sute de feluri de animale diferite. Într-adevăr, după cum declara Dick Cabela pentru *St. Paul Pioneer Press*: „Noi vindem o experiență."[21] Într-o asemenea măsură, încât magazinul renovat a fost vizitat de 35 000 de oameni în ziua deschiderii, compania așteptând peste un milion de oameni în fiecare an.

Estetica unei experiențe poate fi complet naturală, cum se întâmplă atunci când facem turul unui parc național, creat în mare parte de mâna omului, atunci când luăm masa la Rainforest Cafe sau, undeva între cele două, când facem cumpărături la Cabela's. Nu există experiență artificială. Orice experiență care se naște în interiorul individului este reală, fie



că stimulii sunt naturali sau simulați. Extinzând această perspectivă, celebrul arhitect Michael Benedikt discută rolul pe care, în opinia sa, îl joacă arhitecții în realizarea unei conexiuni între oameni și caracterul „real" al mediilor ambiante pe care le creează:

> Astfel de experiențe sau de momente privilegiate pot fi profund mișcătoare; și tocmai din asemenea momente, cred eu, ne construim cel mai bun și necesar simț al unei realități independente, însă semnificative. Mi-ar plăcea să le numesc *experiențe estetice directe ale realului* și să sugerez următoarele: în vremurile noastre saturate de media, arhitecturii îi revine sarcina de a plasa în centrul preocupărilor sale experiența estetică directă a realului.[22]

Chiar dacă arhitecții sunt cei care conduc acest demers, toți cei implicați în punerea în scenă a experiențelor estetice au datoria de a conecta indivizii și realitatea (imersivă) pe care o trăiesc direct (deși în mod pasiv), chiar și atunci când ambientul nu pare a fi tocmai „real". Probabil că Benedikt ar cataloga Rainforest Cafe și alte locații similare drept „non-reale", insistând că arhitecții abordează „chestiunea autenticității recurgând la înscenare [prezentarea inautenticului drept autentic], cu alte cuvinte, făcând ca falsul să pară veridic.[23] Pentru a pune în scenă experiențe estetice captivante, designerii trebuie să recunoască faptul că orice ambient destinat creării unei experiențe *nu* este real (de exemplu, Rainforest Cafe *nu* este o pădure tropicală). N-ar trebui să-și păcălească oaspeții făcându-i să creadă că lucrul respectiv este ceea nu este.

Criticul Ada Louise Huxtable, care se ocupă de arhitectură, face o distincție similară atunci când afirmă:

> Este din ce în ce mai dificil să distingem între falsul adevărat și falsul fals. Este clar că nu toate falsurile sunt egale; există falsuri

> bune și falsuri proaste. Standardul nu mai este real *versus* contrafăcut, ci meritul relativ al imitației. Cele bune sunt mai bune datorită îmbunătățirii pe care o aduc realității.[24]

Pentru a ilustra diferența, vom lua în considerare două ambiente inventate, cărora Huxtable le alocă un spațiu considerabil în analiza ei: Universal City Walk și cam orice loc de la Disney.

City Walk din Los Angeles este o colecție de magazine, restaurante, cinematografe, atracții high-tech și chioșcuri obișnuite, fiecare având o imagine distinctă. Exagerarea controlată abundă, cum este cazul chitarei de patru etaje care împodobește Hard Rock Cafe. Vizitatorii se plimbă alene prin fântâna arteziană ale cărei jeturi țâșnesc la intervale bine stabilite. Oaspeții plătesc o taxă pentru parcare (nimeni nu merge pe jos în Los Angeles, dar aici lumea plătește pentru a merge de colo-colo) care le este înapoiată, cu condiția să cheltuiască bani pe o experiență culinară sau cinematografică (achizițiile de mărfuri nu merită să fie rambursate). Parțial parc de distracții cu tematică și parțial piață publică, City Walk oferă în primul rând o experiență estetică. Huxtable confirmă că locul „este folosit pentru sine însuși".[25] Realitatea falsului iese în evidență încă din momentul în care îți parchezi mașina în parcarea lipsită de decorațiuni. Spatele clădirilor îi salută pe oaspeții care sosesc, care au astfel ocazia de a vedea în clipa în care intră reversul neîmpodobit al fațadelor. Afară vezi interiorul măștii; înăuntru îi vezi exteriorul. Clădirile adiacente, care nu au nicio legătură cu City Walk, rămân vizibile printre alei și alte elemente ale deghizării de ansamblu. Estetica sa își recunoaște caracterul fals. Prin intermediul înscenării, este într-adevăr un fals *adevărat*.

**Nu există experiență artificială**



Pe de altă parte, estetica majorității experiențelor Disney urmărește să ascundă toate lucrurile false: numeni nu are voie să vadă ce se întâmplă în spatele cortinei. În parcări apar pe nesimțite autocarele, cabinele de întâmpinare și turnichetele. Fațadele se contopesc unele cu altele, ca nu cumva vreun oaspete să detecteze trucul reducerii dimensiunilor. Mickey Mouse nu-și scoate niciodată masca, nu cumva să-l zărim pe puștiul cu fața plină de coșuri dinăuntru. Ceea ce deplâng Huxtable și alți critici este falsul fals, adică inconsecvența față de ceea ce susții că este un lucru.

Sau este vorba de un *adevărat* fals fals? Alți critici laudă Disney pentru că a creat ambiente în întregime acaparante, consecvente și fascinante în sine. Unul dintre ei scrie că „din orice unghi, *nimic nu pare fals*. Fabricat, da – fals, nu. Disneyland nu este imitația unui lucru; este un lucru... Sunt convins că geniul Disneyland nu constă în imaginația, ci în literalitatea sa."[26] Multă lume (inclusiv coautorii) nu se poate pune de acord asupra subiectului parcurilor tematice de distracție de la Disney. Însă un lucru rămâne clar: o experiență estetică trebuie să fie fidelă sieși și să pară reală pentru oaspeții săi.

## EXPERIMENTAREA BOGĂȚIEI

Companiile pot intensifica realitatea oricărei experiențe ambiguizând granițele dintre domenii. Deși numeroase experiențe atrag în primul rând prin intermediul unuia dintre cele patru domenii ale experienței descrise mai sus, de fapt, cele mai multe transgresează aceste granițe. De exemplu, British Airways pune în scenă o experiență preponderent estetică: personalul răsfață oaspeții într-un mediu în care aceștia sunt asistați în tot ceea ce fac. Conform spuselor succesorului lui

Sir Colin Marshall ca CEO, Robert Ayling, compania lucrează acum la amplificarea sistemelor de divertisment și integrarea lor în estetica de ansamblu a zborului. El crede că, în cele din urmă, numărul oamenilor care vor viziona filme în avion va depăși numărul spectatorilor din cinematografe. „Companiile aeriene care efectuează curse lungi", spune el, „vor fi percepute din ce în ce mai mult nu doar ca sisteme de transport, ci și ca sisteme de divertisment."[27]

American Express combină adesea elemente estetice și educaționale în experiențele sale unice (valorificarea AmEx), pe care le oferă celor înscriși în programul de răsplătire a membrilor.[28] Într-o astfel de ofertă, „Imagini ale pădurii tropicale – foto safari în Costa Rica", compania i-a invitat pe posesorii de carduri să se alăture „faimoșilor fotografi ai naturii, Jay Ireland și Georgienne Bradly, pentru a participa la un atelier fotografic desfășurat în înfloritoarea pădure tropicală din Costa Rica", tentându-i cu următoarea descriere:

> În mijlocul sălbăticiei, veți învăța tehnici și secrete profesionale care vă vor permite să surprindeți imagini uimitoare. De la răsfățații leneși cu trei degete până la maiestuoasele egrete mari și comicele broaște de copac cu ochi roșii, veți avea nenumărate oportunități de a fotografia imagini profesioniste, de calitate, ale animalelor exotice. De asemenea, vă veți bucura de priveliștile încântătoare ale canalelor din balconul care înconjoară hotelul și veți servi cele mai bune mâncăruri în mediul ambiant confortabil al junglei. Indiferent de experiența dumneavoastră fotografică, această aventură promite a fi de neuitat.

Pentru a face comerțul en detail mai memorabil, majoritatea directorilor de magazin și a dezvoltatorilor de mall vorbesc despre transformarea mersului la cumpărături într-o experiență mai distractivă, însă companiile de vârf încorporează de asemenea elemente din alte domenii experiențiale. De exemplu, pentru a atrage localnicii și turiștii la Bugis Junction, în Singapore, un sector cu șase cvartale destinat comerțului și divertismentului, firma de design CommArts din Boulder, Colorado, a subminat cultura comercială cu o lungă tradiție din Singapore cu scopul de a crea ceea ce copreședintele Henry Beer numește „un mediu ambiant construit, plăcut din punct de vedere estetic, conceput pentru a stabili o legătură profundă între proiectul nostru și cultura indigenă din Singapore". Arhitectura maritimă, navele cu vele, cronometrele și alte elemente înrudite desăvârșesc motivul dominant, în timp ce indicatoarele strălucitoare informează și educă oaspeții cu privire la istoria negustorilor-marinari, cunoscuți sub denumirea de poporul Bugis. În mod similar, în cazul proiectului centrului comercial Ontario Mill, CommArts a conceput străzi și cartiere care oferă o experiență estetică distinctă, inspirată de bogata tradiție a sudului Californiei. Centrul său de greutate nu este cel tradițional, și anume magazinele universale imense care vând mărfuri, ci firmele care pun în scenă experiențe de proporții – o sală de cinema AMC cu un ecran imens, galeria/restaurantul Dave & Buster's și un cinematograf 3D UltraScreen. Una dintre aripile imobilului adăpostește Gameworks al lui Steven Spielberg, aventură escapistă care se regăsește și la American Wilderness Experience. După cum ne-a relatat Beer: „Competiția pentru câștigarea banilor din comerțul en detail impune crearea unui teatru comercial bogat, capabil să transforme produsele în experiențe."

Cele mai bogate experiențe acoperă aspecte aparținând tuturor celor patru domenii. Acestea se concentrează în jurul „punctului fierbinte" din mijlocul structurii.[29] Succesul de care se bucură America Online nu este rezultatul unui singur element, ci al experienței generice pe care fiecare membru o are

la dispoziție și pe care o alege în urma cernerii opțiunilor disponibile – transgresând astfel granițele domeniilor experienței. După cum a spus Steve Case, președinte și CEO, într-un răspuns la o întrebare în legătură cu zonele online care ar putea genera dezvoltarea viitoare a companiei AOL: „Nu facem distincția între zone separate sau aplicații. Pentru noi, aspectul online reprezintă un întreg pachet de experiențe pe care vrem să le oferim consumatorilor. Acest pachet include domenii din ce în ce mai numeroase și tot mai mult din ceea ce avem deja – jocuri cu participanți multipli, cumpărători și servicii financiare. Însă ceea ce va impulsiona cu adevărat afacerea este experiența generală."[30]

Pentru a proiecta o experiență bogată, captivantă și acaparantă, nu este de dorit să selectați și apoi să rămâneți într-un singur domeniu. În schimb, ar trebui să vă propuneți să utilizați structura experiențială (descrisă în Figura 2-1) ca pe o serie de elemente călăuzitoare, care să vă ajute să explorați creativ aspectele fiecărui domeniu ce ar putea intensifica o anumită experiență pe care vreți să o puneți în scenă. Atunci când vă proiectați experiența, ar trebui să luați în considerare următoarele întrebări:

- Ce se poate face pentru a îmbunătăți *estetica* experienței? Estetica este cea care îi determină pe oaspeții dumneavoastră să-și dorească să intre, să se așeze și să se simtă bine. Gândiți-vă ce puteți face pentru ca mediul să fie mai ademenitor, mai interesant sau mai confortabil. Vă doriți să creați o atmosferă în care oaspeții dumneavoastră să se simtă liberi „să fie".
- Odată ajunși acolo, ce ar trebui să facă oaspeții dumneavoastră? Aspectul *escapist* al unei experiențe îi atrage mai mult pe oaspeți, adâncindu-i în activități. Concentrați-vă asupra lucrurilor pe care ar trebui să-i încurajați pe oaspeți „să le facă" dacă doriți să participe activ la experiență.
- Aspectul *educațional* al unei experiențe, ca și cel escapist, este esențial activ. Învățarea, așa cum este astăzi în general înțeleasă, necesită participarea deplină a celui care învață. Ce doriți „să învețe" oaspeții din experiență? Ce informații sau activități vor contribui la implicarea acestora în explorarea cunoștințelor și abilităților?
- *Divertismentul*, ca și estetica, este un aspect pasiv al unei experiențe. Atunci când oaspeții dumneavoastră se distrează, nu fac nimic de fapt, ci doar răspund (se bucură, râd etc.) la experiența respectivă. Vorbitorii profesioniști își asezonează discursurile cu glume pentru a capta atenția publicului, determinându-l să le asculte ideile. Ce puteți face ca formă de divertisment pentru a-i determina pe oaspeți „să rămână"? Cum puteți face ca experiența să fie mai amuzantă și mai plăcută?

Soluționarea acestor probleme de concepție pregătește scena pentru ca furnizorii de servicii să înceapă competiția pe baza experienței. Cei care au pătruns deja în lumea experiențelor vor avea de câștigat în urma îmbogățirii suplimentare a ofertelor lor, luând în considerare aceste patru domenii.

De exemplu, deși American Wilderness Experience furnizează o scenă nemaipomenită pentru trei dintre domenii, aspectele sale educaționale ar putea fi îmbunătățite pentru a îmbogăți experiența. Urmărirea leilor de mare care se joacă în spatele unor pereți de sticlă este cu adevărat distractivă, Wild Ride Theatre le permite oaspeților să experimenteze cum ar fi să vezi prin ochii unei broaște, ai unei bufnițe sau ai unui delfin – formă pură de escapism –, oaspeții putându-se adânci în

cinci ecosisteme din California, unul după altul, toate plăcute din punct de vedere estetic. Însă lipsa de instruire educativă este vizibilă în această combinație. Plăcuțele furnizează scurte descrieri ale fiecărei specii de animal expuse, numai că într-un fel care transmite monotonia tipică muzeului. Oaspeții nu dau peste locuri special amenajate în care curatorii să lase animalele libere, astfel încât copiii să le poată examina și discuta. Uneori, în special când este vorba de excursii școlare, curatorul scoate un animal sau două dintre pereții de sticlă, însă nici atunci experiența oaspeților nu este clar educativă. Toate acestea sunt surprinzătoare, dat fiind că integrarea curentă a domeniilor divertismentului escapist și estetic creează, de fapt, dorința de a învăța mai multe în legătură cu diversele specii și constituie unul dintre motivele principale pentru care familiile merg la American Wilderness Experience. Întărirea elementului educațional ar face ca această experiență demnă de laudă să fie superioară. Astfel de lucruri trecute cu vederea pot fi prevenite de la început explorând sistematic posibilitățile intrinsece ale fiecăruia dintre cele patru domenii.

**Pregătiți scena explorând posibilitățile fiecărui domeniu**

O bogată combinație a tuturor celor patru domenii poate fi întâlnită la Club Disney, un nou loc de joacă bazat pe experiențe, pentru copiii de până la zece ani. Primul punct Disney a fost deschis în februarie 1997 la Thousand Oaks, California, într-o clădire de sine stătătoare, situată lângă un centru comercial obișnuit. La Club Disney oaspeții plătesc ca să se joace. Atât adulții, cât și copiii plătesc 8 dolari pentru a hoinări prin oricare dintre cele nouă module cu zone de joacă: Enchanted Forest, Pooh 'N' You, Mouse Pad, Jungle Climber, Mickey's Circle, Applaudville Theatre, Character Creations, Maddening Maze și Now Playing. (Combinația de zone de joacă din celelalte locații variază oferind experiențe ușor diferite, care respectă același model Club Disney.) Compania a conceput fiecare zonă de joacă pentru a-și respecta promisiunea postată lângă intrare: „Misiunea noastră este să creăm un loc în cadrul comunității, în care copiii și adulții să se distreze și să se împrietenească prin intermediul unor activități constructive și al jocului creativ."

Și în mare măsură reușește acest lucru fiindcă toate cele patru domenii coexistă în mod fericit. Club Disney este tot Disney, astfel că divertismentul se întrepătrunde în mod natural cu experiența, iar periodic, la televizoarele cu ecrane speciale pentru proiecții, se difuzează filmele de desene animate de la Disney. Însă există și chioșcuri speciale care le permit copiilor și adulților să pună întrebări în legătură cu istoria filmelor clasice ale companiei, combinând astfel domeniul experiențial al educației cu divertismentul. O modalitate prin care educația este pusă la dispoziție într-un mod mai direct este reprezentată de cursurile de arte și artizanat, oferite în fiecare lună. La anumite ore anunțate, copiii se îmbracă în costume și devin personaje în diverse povești Disney, la Applaudville Theatre. Acest lucru le oferă copiilor trăirea unei experiențe escapiste simple, delectându-i totodată pe adulții din public.

Peste tot, copii din grupe diferite de vârstă împart confortabil același spațiu. Copiii și adulții se joacă împreună și separat. Diferitele evenimente permit, ba chiar impun, diverse niveluri de interacțiune între adulți și copii. Însă fiecare element pare a atinge toate cele patru domenii ce constituie o experiență captivantă: personajele Disney oferă divertisment, cursurile educă, zonele de joacă sunt o sursă de escapism, iar texturile, imaginile și sunetele locului produc o estetică

inconfundabilă. Rezultatul: Clubul Disney este mereu plin, iar copiii și adulții care-i însoțesc se joacă împreună.

Să luăm în considerare modul în care Clubul Disney pune în scenă experiența zilei de naștere. Party Wonderland oferă multe săli de petrecere pentru aniversări, fiecare având o temă specifică, cum ar fi Pooh-rific Party, 101 Dalmatians Bow-wow Bash, Toy Story Search Party, Disney's Princess Tea și Hercules Hero Hurrah. În cadrul fiecărei experiențe aniversare, organizatorii exploatează avantajele celor patru domenii pentru a-i implica pe participanți. Înaintea spectacolului, grupurile se așază pe o băncuță, așteptând din ce în ce mai nerăbdători ca petrecerea să înceapă (*estetic*). După ce trec în sala de petrecere, „specialiștii sărbătoririlor" inițiază jocuri *educaționale*, utilizând personaje decupate *distractive*, care, desigur, corespund temei petrecerii. Apoi toată lumea mănâncă pizza, urmând să se retragă ulterior într-o altă sală (*dimensiunea escapistă*) pentru a-l vedea pe Merlin; el îi atrage pe copii în acte de magie simplă și enumeră personajele din sala de petrecere cu ajutorul globului său de cristal. Există o activitate importantă care nu e prezentă în acest eveniment: deschiderea cadourilor. De ce? Acest act, în care un singur copil își deschide cadourile în fața tovarășilor de joacă, pur și simplu nu are o relevanță experiențială bogată în toate cele patru domenii (întrebați orice puști de cinci dacă îi place să se uite cum își deschid prietenii cadourile), astfel că Club Disney plasează în schimb toate cadourile într-o sacoșă, care va fi deschisă după ce copilul ajunge acasă împreună cu familia.

Care este prețul unei experiențe aniversare la Club Disney? Petrecerile *încep* de la prețul de 250 de dolari pentru doisprezece copii și doisprezece adulți și includ o oră de joacă urmată de o oră de petrecere, plus o felie de pizza și o băutură pentru toată lumea, la care se adaugă un element-surpriză pentru



fiecare copil. Și să nu uităm de tort. Bogăția experienței este transpusă și în cuvintele pe care organizatorii le adresează oaspeților înainte de plecare. În loc să spună „Să aveți o zi bună", sintagmă care caracterizează majoritatea interacțiunilor prilejuite de serviciile obișnuite, aceștia folosesc o expresie adecvată evenimentului memorabil: „V-ați distrat astăzi?"

Un *simplu spațiu* devine un *spațiu distinct* pentru punerea în scenă a unei experiențe doar dacă toate cele patru domenii se regăsesc într-un singur cadru. Desfășurându-se de-a lungul unei perioade, experiențele puse în scenă necesită un simț al locului care să-i stimuleze pe oaspeți *să petreacă mai mult timp* implicându-se în ofertă. Astăzi, consumatorii și oamenii de afaceri conștienți de aspectul temporal doresc să petreacă din ce în ce mai puțin timp cu furnizorii de bunuri și servicii, care par a fi cu toții dornici să se ridice la înălțimea așteptărilor acestora. Gândiți-vă la lanțurile de fast-food-uri și la call-centerurile corporatiste care se străduiesc să minimalizeze *secundele* alocate fiecărei tranzacții din cadrul unui serviciu. Destinația evidentă: să nu petreacă nicio secundă cu clienții – iar clienții se deprind să-și petreacă timpul în altă parte.

Unde? În locuri care merită mai mult timp, în care poți pur și simplu să fii, să faci, să înveți și să vrei să rămâi. Pentru a înțelege natura unor astfel de locuri, gândiți-vă ce face ca o casă să devină un cămin și ce face ca un spațiu să devină un loc. În lucrarea sa *Home: A Short History of an Idea,* Witold Rybczynski, profesor de arhitectură la McGill University din Montreal, examinează cinci secole de medii ambiante construite, de la Evul Mediu până la Ralph Lauren Home Furnishings. Printre numeroasele culturi pe care le examinează,

**Spațiul simplu trebuie să devină un *spațiu distinct* pentru punerea în scenă a experienței**

Rybczynski acordă o atenție specială dorinței și abilității olandezilor în „Epoca lor de Aur" de a „defini casa ca loc special, separat"[31] într-un mod reușit. Pentru olandezi „«Căminul» includea casa și toate elementele aflate în interiorul și în jurul ei, ca și oamenii și sentimentul de satisfacție și mulțumire pe care le transmiteau toate acestea. Puteai să ieși din casă, însă întotdeauna te întorceai acasă."[32] Pentru a crea astfel de cămine, piesele de mobilier dintr-o casă olandeză erau centrate în mod strict în jurul utilizării fiecărei încăperi, definind astfel spiritul locului. În afara casei, grădinile și celelalte elemente de peisaj – oricât de modeste, dată fiind suprafața relativ mică a Olandei – semnalau cu abilitate trecerea de la simplul spațiu exterior la spațiul interior distinct. Acest tip de întâmpinare forma baza comuniunii cu familia și prietenii.

Punctul esențial al oricărei experiențe fascinante – care încorporează elemente de divertisment, educaționale, escapiste și estetice într-un spațiu altfel generic – este totodată un loc mnemonic, un instrument care contribuie la crearea amintirilor, fiind distinct de lumea de regulă lipsită de evenimente a bunurilor. Designul în sine te invită să intri și să revii mereu. Spațiul său conține diverse elemente ce facilitează confortul – recuzita – care corespund modului în care este utilizat locul, dispensându-se de orice trăsături care nu respectă această funcție. Intrați în Club Disney. Aici totul se învârte în jurul ideii de joacă. Tot ceea ce distrage de la această experiență, cum ar fi deschiderea cadourilor, este exclus. Prin urmare, Disney a adăugat o nouă ofertă experiențială în portofoliul său de afaceri. Cu toate acestea, Disney nu deține monopolul în noua Economie a Experienței; cu siguranță, pe scenă vor apărea multe alte companii. Este posibil ca acestea să nu depășească performanțele Disney, însă vor oferi experiențe necunoscute epocilor economice precedente.



# 3 | Spectacolul trebuie să continue

Pentru aniversarea fratelui său mai mare, Nicky, Conrad a cumpărat un cadou destul de neobișnuit. Simțind că Nicky devenise prea scorțos și-și lua prea în serios funcția de director, Conrad a recurs la Consumer Recreation Services (CRS) pentru a pune în scenă o experiență destul de elaborată. Nu a fost nevoie de deschiderea cadourilor, căci Conrad i-a înmânat pur și simplu fratelui său un card furnizat de CRS, prin care Nicholas Van Orton era invitat să participe la „Joc". După ce a acceptat oferta, Nicky s-a trezit implicat într-o lume de sine stătătoare, cu personaje contradictorii, care îl atrăgeau în situații ce păreau să-i pună viața în pericol, intercalate în mod curios în sarcinile sale de zi cu zi. De fiecare dată când credea că a dezlegat misterul, lucrurile luau o nouă întorsătură până când, în cele din urmă, evenimentele s-au aglomerat, atingând punctul culminant. Pentru a pune la cale „Jocul", CRS a trebuit să organizeze un spectacol bine orchestrat. Nicio companie, nici măcar Disney, nu a reușit să dovedească o asemenea măiestrie în orchestrarea unei experiențe atât de complicate – punând în scenă evenimente bogate, fascinante, bine integrate, acaparante și memorabile – precum cea pusă la cale de CRS, firma fictivă descrisă în thrillerul din 1997, *The Game*, în care Michael Douglas joacă rolul lui Nicholas, iar Sean Penn pe cel al lui Conrad. Însă se apropie ziua când acest tip de punere în scenă va forma cea mai mare parte a activității comerciale reale.

Vi se pare exagerat? Ca să citățm o replică din musicalul de pe Broadway, *Rent*: „Viața reală seamănă tot mai mult cu ficțiunea, de la o zi la alta." Priviți în jur. Posturile TV pătrund în tribunale și difuzează cazuri reale de litigii ca formă de divertisment; în alte producții ce au ca subiect sala de judecată, părțile implicate optează pentru staruri în calitate de judecători în locul magistraților guvernamentali. Uitați-vă la înregistrarea celor mai importante momente ale unui meci vechi NBA și comparați acțiunea directă a acestuia cu sportul din zilele noastre: terenurile sunt decorate în diverse culori, meciul este precedat de spectacole generoase de lumini, la care se adaugă prezența personalităților coborâte de pe copertele revistelor. Astăzi NBA ni-l dăruiește pe Dennis Rodman, personificarea ficțiunii devenite realitate. Filmulețele video fac posibilă vizionarea unor evenimente de zi cu zi din locuri obișnuite – de la atelierele de reparații până la saloanele de maternitate – pe internet pot fi văzute de oricine, din orice colț al lumii. (Poate că viața reală nu seamănă într-atât cu *The Game*, cât cu *The Truman Show* – filmul din 1998, în care Jim Carrey joacă rolul unui om adevărat care, fără să știe, trăiește într-o lume creată pentru televiziune.)

În cele din urmă, orchestrarea experiențelor va ajunge să fie o parte integrantă a afacerilor, în aceeași măsură ca și produsul și procesul de design al acestuia în zilele noastre. Dovezile începuturilor sale sunt peste tot. În restaurante și magazine, în sălile de clasă și în parcări, companiile de vârf pregătesc scena pentru ceea ce urmează. Încă nu există reguli bine definite care trebuie urmate atunci când este vorba de punerea în scenă a experiențelor – acestea se află încă în faza embrionică de dezvoltare. Cu toate acestea, avem la dispoziție practicile și rezultatele obținute de firmele-pionier în acest domeniu, care au depus eforturi considerabile pentru crearea



unui punct de plecare, pornind de la care să se poată explora natura experiențelor puse în scenă cu succes. E clar, a venit momentul ca spectacolul să înceapă!

## TEMATIZAȚI EXPERIENȚA

Simpla rostire a denumirii oricărui restaurant cu tematică – Hard Rock Cafe, House of Blues, Dive! sau Medieval Times, ca să dăm doar câteva exemple – ne face să știm la ce să ne așteptăm când intrăm în locul respectiv. Proprietarii au făcut primul pas crucial în punerea în scenă a unei experiențe concepând o *temă* bine definită.[1] Pe de altă parte, o temă prost concepută nu le oferă clienților niciun element în jurul căruia să-și organizeze impresiile, iar experiența nu lasă o amintire durabilă. O temă incoerentă seamănă cu Oaklandul lui Gertrude Stein: „Acolo nu există niciun acolo."

Adesea, comercianții încalcă acest principiu. Vorbesc despre „experiența cumpărăturilor", însă nu reușesc să creeze o temă care să reunească prezentările disparate de mărfuri într-o experiență pusă în scenă. De exemplu, comercianții de aparate de uz casnic și electronice dau dovadă de o imaginație tematică redusă. Șirurile interminabile de mașini de spălat vase și uscătoare și pereții de frigidere nu fac decât să evidențieze omogenitatea magazinelor diferitelor companii. Nu ar trebui ca un magazin denumit Circuit City să aibă ceva distinctiv?

Unul dintre comercianții care înțeleg cu adevărat experiența cumpărăturilor este Leonard Riggio. Atunci când directorul general al lui Barnes & Noble a început să dezvolte lanțul de librării, lansând supermagazine, s-a lovit de tema simplă a „teatrelor". Riggio și-a dat seama că oamenii vizitează librăriile din același motiv pentru care merg la teatru: pentru experiența

*socială*.[2] Astfel că a schimbat toate elementele magazinelor pentru a exprima această temă: arhitectura, modul în care se comportau vânzătorii, decorul și piesele de mobilier. Și, desigur, a adăugat cafenele pe post de „antract", pentru momentele în care oamenii nu socializează, nu răsfoiesc sau nu cumpără cărți.

Să ne gândim la Forum Shops din Las Vegas, un mall conceput de dezvoltatorul Sheldon Gordon (de la Gordon Group Holdings) și elaborat împreună cu compania imobiliară Simon Property Group, având sediul în Indianapolis. Tema sa distinctă – piața Romei antice – se reflectă în toate detaliile, motivul fiind concretizat printr-o întreagă panoplie de efecte arhitecturale. Printre acestea se numără pardoseli de marmură, stâlpi de susținere albi, lipsiți de orice podoabe, cafenele „în aer liber", copaci adevărați, fântâni arteziene și chiar și un cer senin pictat, pe care se pot vedea niște nori albi pufoși ce produc regulat furtuni simulate, cu tot cu fulgere și tunete. Toate intrările mallului și toate fațadele magazinelor sunt reproduceri elaborate ale arhitecturii romane. Din oră-n oră, la intrarea principală, statui ale lui Cezar și ale altor demnitari romani prind viață și încep să vorbească. „Trăiască Cezar!" este un strigăt frecvent și pot fi văzuți centurioni romani mărșăluind periodic către cazinoul Palatul lui Cezar. Tema romană se extinde chiar și în unele magazine. De pildă, în interiorul unui magazin de bijuterii se pot vedea pergamente, tablete, cifre romane și stofe aurite. Tema implică opulența, iar vânzările de peste 1 000 de dolari pe metru pătrat în 1997 (față de mai puțin de 300 de dolari la un mall obișnuit) sugerează că experiența funcționează.

**Primul pas îl reprezintă conceperea unei teme bine definite**

Ideea lui Walt Disney pentru Disneyland a fost rezultatul nemulțumirii sale cu privire la parcurile de distracții – care erau o adunătură de atracții, jocuri și chioșcuri de răcoritoare lipsite de tematică, având ca țintă tineretul. După cum îi relata biografului Bob Thomas: „Totul a început când fiicele mele erau foarte mici și într-o duminică le-am dus într-un parc de distracții. Stăteam pe o bancă, mâncând arahide și privind în jurul meu. Mi-am spus în gând la naiba, de ce nu există un loc mai bun în care să-ți poți duce copiii și în care să te distrezi împreună cu ei?"[3] Pornind de la aceste prime gânduri, Walt a conceput ideea originală pentru Disneyland – în cuvintele sale, „un desen animat în care publicul se scufundă". Aceasta s-a dezvoltat într-o orchestrare coerentă a *atracțiilor tematice* – cum ar fi King Arthur Carousel, Peter Pan's Flight și barca cu vâsle *Mark Twain* (fiecare dintre ele „nemaiîntâlnită până atunci într-un parc de distracții"[4]) –, în cadrul unor *zone tematice* – cum ar fi Fantasyland și Frontierland – din interiorul celui dintâi *parc de distracții tematic* din lume, ceea ce în prima broșură se numea „o nouă experiență în divertisment".[5] Care era supratema experienței Disneyland? Propunerea făcută de Disney în 1953 unor posibili investitori începe cu o temă foarte simplă, însă captivantă, continuând să elaboreze semnificația acesteia în termeni extremi de reali și în curând puși în practică:

> Ideea Disneyland este una simplă. Va fi un loc în care oamenii vor putea găsi fericire și cunoaștere.
>
> Va fi un loc în care copiii și părinții vor putea împărtăși momente plăcute unul în compania celuilalt: un loc în care profesorii și elevii vor descoperi modalități mai grozave de înțelegere și educație. Aici, generațiile mai vechi vor putea retrăi nostalgia zilelor trecute, iar tinerii vor putea savura provocarea viitorului.[6]

Propoziția „un loc în care oamenii vor găsi fericire și cunoaștere" a dat naștere unei imagini atât de minunate, încât

Disney a găsit repede susținerea financiară necesară. În mai puțin de doi ani, parcul cu *tematică* și-a deschis porțile pentru un număr mai mare de vizitatori decât și-ar fi putut imagina cineva vreodată.

Ca model, luați în considerare tema adesea utilizată în romane și filme: nu câștigi nimic încălcând legea. Cinci cuvinte simple care spun totul. Sau gândiți-vă la barul din serialul de televiziune *Cheers*, „în care toată lumea îți cunoaște numele". Companiile care pun în scenă experiențe trebuie să caute construcții tematice la fel de proaspete. Desigur, afacerile care doresc să dea naștere unor experiențe foarte diferite necesită utilizarea unor teme cât mai distincte. Un mall ar putea alege „o plimbare printre amintiri" sau „ceea ce suburbia din partea de jos a orașului nu a avut niciodată". Un salon sau un spa destinat îngrijirii corporale de înaltă calitate ar putea folosi „o binemeritată pauză din monotonia vieții" sau „metode moderne pentru răsfățarea tuturor simțurilor". Pentru o bancă, tema ar putea fi „un bastion care nu cedează niciodată" sau „o sursă a afacerilor progresiste". Tematica spitalelor ar putea fi „o îngrijire civilizată pentru o sănătate mai bună" sau „locul în care cei lipsiți de speranță sunt vindecați, iar cei apropiați sunt reconfortați". „Brigada tocilarilor" este o temă simplă și adecvată de mare impact pentru o firmă de reparat calculatoare. Mottoul de două cuvinte: „Servire prietenoasă" se potrivește companiei Mobil Oil și cele mai recente redări „retro" ale combinației magazin de cartier/benzinărie. Iar „Programul Sergentul" furnizează o temă perfectă pentru programul de fitness din Washington DC, creat pe modelul instrucției militare.

**Tematizarea unei experiențe presupune scrierea scenariului unei povești participative**



Într-adevăr, atunci când este reușită, tematizarea unei experiențe presupune scrierea scenariului unei povești care ar părea incompletă în absența participării oaspeților.[7] Disney utilizează astfel de povești pentru atracțiile sale, care se bazează adesea pe filme sau basme actualizate. În stabilirea temei „Pășiți în sânul Naturii!", American Wilderness Experience își plasează oaspeții în narațiunea unui băiat de zece ani, care își dorește mai mult decât orice să devină arhitect și să construiască clădiri mari, însă își dă seama că nu a luat în considerare animalele. Tema companiei Bamboola („Insula jocului, a aventurii & distracției") introduce fiecare copil în mijlocul unei povestiri fantastice, în care doi copii rătăciți pe mare sunt salvați de broaște țestoase gigantice ce îi aduc pe Insula Bamboola. Aici, copiii descoperă frumusețea naturală a insulei, dar și cantități uriașe de deșeuri eșuate pe țărm. Sarcina lor: să ajute la curățarea insulei, pentru ca broaștele țestoase să-și poată depune din nou ouăle acolo.[8]

Dezvoltarea unei teme adecvate pentru o experiență reprezintă o provocare. Un posibil punct de plecare îl constituie categoriile generale ale temelor. În cartea sa plină de observații pătrunzătoare, deși scrisă într-un limbaj academic, intitulată *The Theming of America*, profesorul de sociologie Mark Gottdiener identifică zece teme care se materializează adesea în „medii construite", pe care le denumește experiențe puse în scenă.[9] Acestea sunt:

1. statutul,
2. paradisul tropical,
3. Vestul Sălbatic,
4. civilizația clasică,
5. nostalgia,
6. fantezia orientală,

7. motivul urban,
8. arhitectura fortărețelor și a centrelor de supravegere
9. modernismul și progresul,
10. reprezentările nereprezentabilului (cum ar fi Zidul Memorial al Veteranilor Războiului din Vietnam).

Profesorii de marketing Bernd Schmitt și Alex Simonson, în instructiva lor carte *Marketing Aesthetics*, oferă nouă „domenii" în care pot fi incluse temele[10]:

1. istoria,
2. religia,
3. moda,
4. politica,
5. psihologia,
6. filozofia,
7. lumea fizică,
8. cultura populară,
9. artele.

Însă indiferent de lista care facilitează descoperirea, cheia tematizării de succes a unei experiențe rezidă cu adevărat în determinarea a ceea ce se va dovedi a fi fascinant și captivant. *Există cinci principii de o importață covârșitoare în dezvoltarea unei astfel de teme.*

*Primul*: o temă acaparantă trebuie să modifice simțul pe care îl are oaspetele asupra realității. Fiecare dintre temele lui Gottdiener modifică o anumită dimensiune a experienței umane, ca epoca temporală, localizarea geografică, condiția mediului înconjurător (familiar/străin, riscant/sigur), afilierea socială sau imaginea de sine. Crearea unei realități diferite de cea de zi cu zi – în ceea ce privește a face, a învăța, a sta și a fi – fundamentează orice temă de succes și constituie esența stabilirii unei amprente a locului.



*Al doilea* principiu: cele mai bogate scene posedă teme care modifică *în întregime* simțul realității, influențând experiența spațiului, a timpului și a materiei. Parcările supraetajate reprezintă un spațiu care ne este familiar tuturor. Cozile dintr-o parcare tipică ocupă spațiu într-o singură dimensiune și servesc doar la *identificarea* unui spațiu de parcare – de obicei atunci când șoferul intră în parcare, într-o măsură mai mare decât atunci când se întoarce. Indicatoarele furnizează o perspectivă bidimensională, ajutându-ne *să vedem* unde am parcat. Cu toate acestea, designul tematic al parcării supraetajate denumite Standard Parking, de la aeroportul O'Hare din Chicago, oferă o locație din care se pot *experimenta* locurile de parcare într-o perspectivă 3D completă. Într-adevăr, intenția este aceea de a aduce energie și mișcare în procesul de localizare a propriei mașini. În consecință, la întoarcere oaspeții nu pierd timp rătăcind în căutarea mașinilor. Timpul se resimte în mod diferit și în cazul noii experiențe ESPN de la Inner Harbor din Baltimore. Nu avem de-a face cu un bar obișnuit cu tematică sportivă, căci tema sportivă a Zonei ESPN – „Un loc în care uralele nu se opresc niciodată" – modifică modul de percepție asupra prezentului al fanilor care sărbătoresc. La televizor nu mai e doar un singur meci, ci trei sute de televizoare, care difuzează toate evenimentele sportive televizate din toată lumea. Există *întotdeauna* ceva de aplaudat. În mod similar, Visionariumul celor de la Silicon Graphics, ca și Tomorrowland de la Disney, în urma renovării, modifică percepția asupra viitorului, în vreme ce Hard Rock Cafe manipulează trecutul.

**Cele mai bogate locații influențează experiența timpului, a spațiului și a materiei**

În același sens, nici materia nu poate fi neglijată sau ignorată în alcătuirea unei teme captivante. Temele pot sugera dimensiuni, forme și substanțe alternative ale lucrurilor. Tema „Bine ați venit în lumea mea" a companiei FAO Schwarz întâmpină oaspeții într-o lume în care starea jucăriilor este modificată; temele legate de natură ale companiilor Cabela's și ale rivalului său, Bass Pro Shops, expun obiectele dorite de sportivi, prin intermediul taxidermiei și al altor decoruri, aducând vânatul mai aproape de vânător în decursul procesului. American Wilderness Experience combină materialele reale (animalele) cu cele false (copaci artificiali) și virtuale (atracțiile bazate pe mișcare) pentru a-i ajuta pe oaspeți „să păsească în natură", aceasta fiind tema sa postmodernă.

Și spațiul contează. Tema folosită de compania Ogden în American Wilderness Experience necesită un studiu detaliat al poziției, al posturii și al proximității unui ecosistem față de altul, al unei specii față de alta și al unui oaspete față de celălalt, astfel încât experiența să fie coerentă. LAN Arena de la începuturi nu pare a avea o temă vizibilă; nu e de mirare că pereții sunt goi, iar piesele de mobilier indistincte. La fel, companiile aeriene valorând milioane de dolari au puține inițiative în ceea ce privește modificarea senzației de spațiu supraaglomerat pe care o trăiește pasagerul ce călătorește la clasa *economy* cu majoritatea companiilor aeriene. Expertul în creativitate și fostul decan al Universității Disney, Mike Vance, relatează în discursurile sale despre faptul că pe durata călătoriilor își transportă obiectele personale într-o geantă pe care o numește „bucătăria minții" – poze de familie, bucăți de hârtie și diverse mărunțișuri pe care le folosește pentru a-și decora spătarul scaunului, măsuța și jaluzeaua, mai ales în timpul zborurilor lungi. Însoțitorii de zbor îl privesc de parcă el ar avea o problemă, și nu compania aeriană lipsită de tematică pe care o reprezintă.[11]

*Al treilea* principiu: temele acaparante integrează spațiul, timpul și materia într-un întreg coerent și realist. Pentru a vedea în ce mod, să luăm în considerare o lucrare de teologie. În apologia sa adusă credinței creștine, dr Henry M. Morris afirmă: „Universul nu este o *triadă* de trei entități distincte [timp, spațiu și materie] care, adunate laolaltă, alcătuiesc un întreg. Mai curând, fiecare dintre cele trei este un întreg în sine, universul fiind o adevărată trinitate, nu o triadă. Spațiul este infinit, iar timpul nemărginit; peste tot de-a lungul spațiului și timpului au loc evenimente, funcționează procese și există fenomene. Tri-universul este analog naturii Creatorului său într-un mod remarcabil."[12] În aceasta constă forța povestirii și a altor narațiuni ca vehicul de alcătuire a scenariului temelor. Cărțile și filmele bune își captivează publicul atunci când creează realități complet noi, preschimbând toate detaliile experienței lecturii și ale experienței cinematografice. Lori's Diner, un mic lanț de restaurante din San Francisco, creează un autentic local din anii '50, dotat cu tonomate vechi, jocuri de pinball, canapele, uniforme de chelner și chelneriță – chiar și un personaj de tip Fonz*, plasat la intrare, care le face semn trecătorilor să urce treptele și să pătrundă în această lume din trecut.[13] Așa că de ce nu am avea filiale de bănci și autocare închiriate, hoteluri și companii aeriene?

**Temele puternice creează locuri multiple într-un singur spațiu**

*Al patrulea* principiu: temele sunt consolidate prin crearea mai multor locuri în același loc. Cele cinci ecosisteme reproduse de American Wilderness Experience exploatează avantajele

* Personaj interpretat de Henry Winkler în serialul american *Happy Days* (n.t.).

acestui principiu. Schimbările de peisaj, de la Redwood până la munții High Sierra, de la deșert până la coastă și vale, dezvoltă povestea introdusă de un film video și de o cursă simulată, punând oaspeții în mișcare în cadrul experienței. Aceste locuri plasate în interiorul unui alt loc explică în mare parte diferența dintre Club Disney și Discovery Zone. Ambele utilizează ca temă o variație a ideii de „joacă", însă designul plin de măiestrie al celor de la Disney, care au conceput nouă zone de joacă distincte în interiorul aceleiași locații, permite copilului și părintelui să își construiască propria lor poveste pe care se bazează joaca. La Discovery Zone, practic orice colț al locului rămâne vizibil din orice punct ar fi privit. Secțiunile sunt separate de plase transparente, adesea atracția denumită groapa mingii aflându-se în centrul activității. Deși această amenajare îi ajută pe părinți să urmărească mișcările copiilor, ea reamintește de asemenea de tema arhitecturii fortăreței și a supravegherii despre care vorbea Gottdiener, mai mult decât de un loc de joacă.

Și *ultimul* principiu: tema trebuie să se potrivească cu caracterul companiei care pune în scenă experiența. În 1947, dezvoltatorul Arthur Rubloff din Chicago a inventat sintagma „Magnificent Mille" pentru a descrie faimoasa fâșie de proprietăți comerciale, care se întindeau de-a lungul unei mari părți a bulevardului North Michigan din centrul orașului Chicago. Aceasta este o temă extraordinar construită, care a rezistat de-a lungul generațiilor, deoarece este extrem de adecvată *plimbării* pe care oamenii trebuie să o facă pentru a face cumpărături și a mânca în această zonă. Trecând la politică, dăm peste exemplul unei teme care dă greș: când Michael Dukakis, guvernatorul statului Massachussetts, și-a pus pe cap un coif și a urcat pe un tanc pentru o sesiune foto, a pierdut alegerile prezidențiale din 1988. Tema „războinicului" nu i se potrivea celui care candida – iar oamenii cu drept de vot o știau. Pentru ca o temă să aibă succes, trebuie să fie în totalitate consecventă cu personajul afacerii care o promovează. Orice altceva pare nesincer și distrage atenția de la experiență în loc să o îmbunătățească.

**Tema trebuie să fie adecvată personajului companiei care pune în scenă experiența**

O temă eficientă trebuie să fie concisă și interesantă. Excesul de detalii împiedică eficacitatea temei care trebuie să servească drept principiu organizator în punerea în scenă a experiențelor. Tema nu reprezintă declarația de misiune a corporației respective și nu e nici slogan de marketing. Ea nu trebuie să fie articulată public – la fel cum termenul „Trinitate" nu apare nicăieri în textele Scripturii, dar prezența sa este clar simțită. Tema trebuie să conducă toate elementele de design și evenimentele puse în scenă ale experienței către o intrigă unitară care să captiveze clientul în întregime. În aceasta constă esența unei teme; restul nu face decât să furnizeze elemente de sprijin.

## ARMONIZAȚI IMPRESIILE CU SUGESTIILE POZITIVE

În vreme ce tema formează fundația unei experiențe, experiența trebuie redată prin *impresii* de neuitat. Impresiile sunt elementele cu care care rămânem dintr-o experiență; integrarea unitară a unui număr de impresii influențează individul, fructificând prin urmare tema. Atunci când vă gândiți la impresii, trebuie să începeți prin a vă întreba cum le-ar plăcea oaspeților dumneavoastră să descrie experiența: „M-a făcut să mă simt..." sau „A fost ca și cum..." Profesorii Schmitt și

Simonson ne dau din nou o listă utilă, de data aceasta conturând cele șase „dimensiuni ale impresiilor generale"[14]:

1. Timp: reprezentări tradiționale, contemporane sau futuriste ale temei.
2. Spațiu: reprezentări urbane/rurale, estice/vestice (la care am putea adăuga nordice/sudice), ale casei/ ale afacerilor.
3. Tehnologie: reprezentări create de mâna omului/de mașină și reprezentări naturale/artificiale.
4. Autenticitate: reprezentări originale sau imitative.
5. Sofisticare: producerea unor reprezentări rafinate/nerafinate sau de lux/ieftine.
6. Scală: reprezentarea temei la scară mare sau mică.

Orchestratorii experiențelor pot utiliza aceste dimensiuni pentru a gândi creativ în legătură cu posibilitățile enorme de redare a unei teme, creând impresii de neuitat. Conexiunea spațiu-materie-timp este evidentă.

Totuși, această listă nu acoperă decât în mică măsură relația dintre impresii și tema pe care acestea o susțin. Cea mai cuprinzătoare listă de impresii imaginabilă este sinopsisul de categorii al lui Peter Mark Roget, pe care nu îl poate depăși nicio sursă. *Roget's International Thesaurus* (ediția a patra) oferă 1 042 de rubrici clasificate, de la „Existență" la „Așezăminte religioase", cuprinzând opt clase, 176 de subclase și, dacă doriți să cunoașteți toate detaliile despre *Thesaurus*, 250 000 de cuvinte și fraze.[15] Este cea mai bogată sursă posibilă pentru explorarea cuvintelor exacte, care să denote impresiile specifice cu care doriți ca oaspeții să rămână în urma experienței.

Desigur, nu sunt suficiente numai cuvintele. Pentru a crea impresiile dorite, companiile trebuie să introducă elemente sugestive care, împreună, să afirme natura experienței dorite



## Experiența trebuie să lase impresii de neuitat

pentru oaspete. Fiecare sugestie trebuie să susțină tema și *niciuna* nu trebuie să fie inconsecventă cu aceasta. În alcătuirea designului experienței oferite de British Airways, orientat pe serviciul personal generos, Sir Collin Marshall relatează modul în care compania a aranjat „toate elementele serviciului nostru, astfel încât luate laolaltă să genereze o anumită experiență. Încercăm să ne gândim ce fel de impresie sau sentiment va genera fiecare interacțiune dintre companie și client."[16] Prin urmare, însoțitorii de zbor nu stivuiesc mâncarea și băuturile, apoi dispar în spatele avionului. În schimb, răspund solicitărilor pasagerilor doar când sunt chemați, scopul fiind să „creeze contacte personale cu clienții."[17]

În același spirit, George Harrop, fondatorul companiei Batista Brava, un lanț de cafenele cu sediul în Washington, DC, își promovează francizele cu sloganul devenit marcă înregistrată: „Afacerea noastră este să furnizăm experiențe clienților... Industria noastră este cafeaua!" Tema sa de bază, a „mariajului dintre cafenelele italienești din Vechea Lume și stilul de viață american trepidant", influențează întregul design. Decorul interior susține tema Vechii Lumi, iar tiparul atent realizat al gresiei de pe pardoseală și poziția tejghelei încurajează clienții să stea la coadă fără a fi nevoie de indicatoarele sau frânghiile utilizate în general, care ar distrage atenția de la temă. Clienții rămân cu impresia corectă de servire promptă într-un decor reconfortant. Mai mult, Harrop motivează *baristas* să rețină fețele, astfel încât să poată înmâna clienților fideli comanda „obișnuită" înainte de a-i întreba ce doresc. În momentul acestei scrieri, Barista Christopher Mathis, al cărui nume de scenă este „Uimitorul Marceau", deține recordul de șaizeci și doi de clienți în șir!

În 1997, divizia Campus Services a companiei ARAMARK a dezvăluit o nouă experiență în domeniul bistrourilor, denumită *Pan Geos*, pe care directorul de marketing Doug Martinedes o numește „următorul pas în evoluția servirii mâncării: o experiență de piață pentru toate profilurile de gusturi". Pentru a transpune în realitate tema „Arome Proaspete din Lume", echipa de dezvoltare a decis asupra unui set de impresii pe care le intitulează „Cei cinci F și un W"*. Există șapte module care prezintă, fiecare, mâncăruri diferite din lume, toate însoțite de cuvântul Proaspăt, referindu-se la ingredientele de sezon care alcătuiesc felurile speciale ale zilei. Bucătarii costumați gătesc fiecare fel de mâncare pe loc într-o manieră Rapidă și Directă. Totul se întâmplă în fața oaspeților, neexistând bucătării separate. În mijlocul exploziei de culori și arome, bucătarii personalizează fiecare masă în funcție de gust, exact Pentru Tine, în tot acest timp făcând haz într-un mod contagios, astfel încât întreaga experiență să fie Distractivă atât pentru bucătari, cât și pentru oaspeți, rezultatul final fiind un „oau" binemeritat.

Desigur, diferitele feluri de experiențe se bazează adesea pe tipuri radical diferite de impresie. La Spitalul General East Jefferson din Metairie, Louisiana, la ieșirea din New Orleans, CEO Peter Betts și echipa sa managerială au refăcut designul spitalului, centrându-se pe impresiile de căldură, îngrijire și profesionalism. Aceste trei impresii-cheie sunt transmise printre altele de faptul că membrii echipei poartă ecusoane pe care numele pot fi citite cu ușurință, alături de titlurile profesionale și specializările deținute și de faptul că aceștia bat la ușă înainte de a intra în camera unui pacient. Spitalul desemnează zonele accesibile oaspeților – care nu includ doar pacienții, ci și membrii familiei, ai clerului și orice alți vizitatori – drept

* „Cei cinci F și un W" (care nu pot fi păstrați în traducere): „Fresh, Fast, Fortright, For You, Fun, Wow" („Proaspăt, Rapid, Direct, Pentru tine, Distracție, Oau") (n.t.).



scenă și toate celelalte drept spațiul din jurul scenei. Activitățile neplăcute (cum ar fi transportarea sângelui) și „conversațiile de pe hol" sunt limitate la zonele din afara scenei, în timp ce toate zonele de pe scenă sunt atent dotate cu elemente sugestive adecvate, care intensifică experiența. În acest scop, pe tavanul saloanelor de recuperare în care pacienții exersează adesea, așezați pe spate, sunt pictate fresce, iar locațiile sunt identificate prin intermediul diverselor tipuri de pardoseală (holurile sunt mochetate, coridoarele către sălile de mese sunt acoperite cu gresie, iar sălile de conferință cu ardezie).[18]

Lewis Carbone, președintele Experience Engineering Co. din Bloomington, Minnesota, a dezvoltat un construct util pentru „proiectarea" unor experiențe care creează preferințe.

**Companiile trebuie să introducă sugestii care să afirme natura experienței**

Carbone împarte impresiile sau „sugestiile", cum le denumește el, în „mecanice" și „umane" sau în ceea ce ar putea fi denumit inanimate și animate. Primele se referă la „imaginile, mirosurile, gusturile, sunetele și texturile generate de *lucruri*, de exemplu, peisagistica, grafica, parfumurile, muzica înregistrată, suprafețele balustradelor și așa mai departe. Prin contrast, sugestiile «umane» emană de la *oameni*. Acestea sunt proiectate prin definirea și crearea coregrafiei comportamentului dorit al angajaților implicați în contactul cu clientul."[19]

De pildă, la Disney, pentru a evita orice posibilă asociere cu carnavalurile locale zgomotoase sau cu parcurile de distracții lăsate în paragină, conducerea a făcut din impresia de curățenie un principiu cardinal. Designerii au tradus această preocupare prin diverse sugestii. În ceea ce privește aspectul mecanic, s-au asigurat că există un recipient de gunoi în raza vizuală a

**Tipurile diferite de experiențe se bazează pe tipuri diferite de impresii**

oricărui oaspete, iar din punct de vedere uman au distribuit un număr mare de membri ai personalului doar pentru a aduna toate gunoaiele care nu ajungeau într-o pubelă. Mă rog, nu era chiar singurul lor rol: trebuiau de asemenea să stabilească un contact vizual și să zâmbească, ori de câte ori se aflau la o distanță de trei-patru metri de vreun oaspete pentru a sublinia impresia de „fericire".

Sugestiile declanșează impresii care concretizează tema în mintea clientului. O experiență poate fi neplăcută doar pentru că a fost neglijată, subapreciată sau nesincronizată cu o caracteristică arhitecturală. Sugestiile vizuale și auditive neplanificate sau inconsecvente îi pot crea clientului impresia de confuzie și debusolare. Ați avut vreodată senzația de nesiguranță atunci când nu vă puteați găsi camera de hotel, deși personalul de la recepție vă furnizase indicații detaliate? Prezența unor sugestii mai bune și mai clare de-a lungul drumului spre cameră v-ar fi intensificat experiența.

## ELIMINAȚI SUGESTIILE NEGATIVE

Asigurarea integrității experienței clientului necesită mai mult decât stratificarea sugestiilor pozitive. Regizorii de experiențe trebuie de asemenea să elimine tot ceea ce diminuează, contrazice sau distrage atenția de la temă. Oaspeții celor mai multe spații construite – malluri, birouri, clădiri sau aeronave – găsesc că acestea sunt pline de mesaje lipsite de semnificație sau relevanță. Deși uneori clienții au într-adevăr nevoie de instrucțiuni, se întâmplă mult prea des ca furnizorii de servicii să le exprime într-un mod nefericit sau să aleagă un mediu inadecvat, cum a fost cazul indicatorului pe care l-am întâlnit pe un scaun într-o cameră din hotelul Wyndham Garden: „Acest scaun se poate rabata pentru confortul dumneavoastră." Psihologul cognitiv și criticul de design industrial Donald Norman oferă „o regulă de bază pentru reperarea designului de proastă calitate: căutați instrucțiunile atașate".[20] Acestea nu servesc decât la formarea unor impresii proaste.

Se pare că sugestiile minore pot fi dăunătoare oricărei experiențe. De exemplu, la majoritatea restaurantelor, o gazdă care anunță: „Masa dumneavoastră este pregătită" le sugerează clienților să se aștepte la o servire normală. Această frază a devenit acum atât de familiară, încât nu mai lasă nicio impresie. Cu toate acestea, la Rainforest Cafe, gazda pregătește scena pentru ceea ce urmează, proclamând pentru toți cei prezenți: „Grupul Smith, aventura dumneavoastră urmează să înceapă!" În cazul în care grupul Smith nu apare nici la a treia strigare, gazda îi informează pe ceilalți oaspeți că „safariul grupului Smith" a plecat fără ei.

**Regizorii de experiențe elimină orice ar putea distrage atenția de la temă**

Pentru a evita să dea sugestii incongruente cu temele, membrii distribuției parcurilor tematice Disney își joacă întotdeauna rolul, neieșind niciodată din pielea personajului atâta timp cât se află pe scenă. Aceștia pot vorbi liber între ei numai atunci când se află în afara scenei, într-o zonă interzisă clienților. Numeroase sate istorice precum Old Sturbridge Village și Plimoth Plantation, ambele în Massachusetts, le impun de asemenea angajaților să nu iasă din rolul personajelor pe care le joacă (fermieri din secolul al XVIII-lea și alte personaje asemănătoare la Sturbridge, pelerini și indieni la Plimoth). Alte

locuri, cum ar fi Colonial Williamsburg și Jamestown din Virginia, diminuează semnificativ integritatea experiențelor, permițându-le angajaților îmbrăcați în costume de epocă să vorbească în limbajul oaspeților lor contemporani.

Ideea vestimentației și comportamentului „adecvate rolului" se aplică de asemenea și oamenilor cu ocupații mai obișnuite. La Spitalul General East Jefferson toți membrii echipei trebuie să întruchipeze „Imaginea EJ" – un set de standarde vestimentare care elimină sugestiile potențial negative. De exemplu, la bărbați nu sunt permise cămășile *casual* fără cravată, iar femeile nu au voie să poarte unghii foarte lungi și anumite nuanțe de ojă; nici bărbații și nici femeile nu au voie să folosească apă de colonie sau parfumuri puternice. „Imaginea EJ" ajută personalul să creeze impresia de „profesionalism" dorită de spital și s-a dovedit a fi atât de eficientă, încât oamenii care îi întâlnesc pe angajații spitalului în afara acestuia sau în interiorul comunității îi identifică adesea imediat ca fiind de la East Jefferson.

**Prea multe sugestii arbitrare pot distruge o experiență**

Prea multe sugestii, în special atunci când sunt puse laolaltă în mod arbitrar – cum ar fi *supraaglomerarea* serviciilor în numele intimității clientului – pot de asemenea distruge o experiență. După cum scria cineva pentru *Fortune*, preamărind virtuțile locuitului în case închiriate, în loc de hoteluri, pe durata călătoriilor: „Nu trebuie să faci check-in și check-out, nu ai note de plată care te bulversează, nici facturi telefonice umflate (formezi numărul direct, iar mai târziu ți se trimite o listă detaliată a convorbirilor), iar perioada minimă de ședere este de doar două, trei nopți. Ba chiar mai bine, nu există *intruziuni* din partea industriei serviciilor: nu e niciun valet care așteaptă să fie anunțat sau să primească un bacșiș, nu



sunt cameriste care se strecoară în camera ta și se uită la televizor, nici agenți care se furișează noaptea pentru a ascunde bomboane de ciocolată în pat."[21] Pentru a nu-și pierde încetul cu încetul clientela în favoarea experienței superioare oferite de casele închiriate, lanțurile hoteliere ar trebui să se străduiască mai mult pentru a elimina sugestiile negative: ar trebui să renunțe la aglomerarea meselor, a șifonierelor și a monitoarelor cu anunțuri legate de serviciile oferite; ar trebui să atribuie sarcina de a răspunde la telefon personalului „din afara scenei", astfel încât personalul de la recepție să nu fie nevoit să întrerupă conversațiile cu oaspeții care plătesc pentru a putea răspunde la telefon; ar trebui să se asigure că valeții și cameristele își îndeplinesc sarcinile în mod neintruziv și așa mai departe. Abia atunci oaspeții se vor simți cu adevărat acasă.

## INTRODUCEȚI SUVENIRE

Oamenii au cumpărat întotdeauna anumite mărfuri pentru amintirile pe care le redau. Turiștii cumpără cărți poștale pentru a evoca priveliști neprețuite, jucătorii de golf achiziționează tricouri sau șepci cu logouri brodate pentru a-și aduce aminte de anumite terenuri sau jocuri, soțiile selectează felicitări pentru a sărbători ocaziile importante, iar adolescenții colecționează tricouri pentru a rememora concertele rock. Suvenirele sunt obiecte tangibile ce trimit la experiențe pe care oamenii vor să le țină minte.

**Suvenirele sunt obiecte tangibile ce trimit la experiențe**

Astfel de articole se numără adesea printre cele mai prețioase bunuri ale unei persoane, valorând cu mult mai mult

decât costul obiectului fizic. Să nu ne gândim la altceva decât la un simplu cotor de bilet, rezultatul firesc al multor experiențe. Poate că și dumneavoastră aveți câteva, puse deoparte pe fundul unei cutii de bijuterii (laolaltă cu alte obiecte valoroase) sau copiii dumneavoastră au câteva, atent înrămate și atârnate în dormitorul lor. De ce păstrăm aceste bucăți rupte de hârtie? Pentru că reprezintă o experiență neprețuită. Primul meci de baseball în Liga Profesioniștilor, un musical preferat, o întâlnire semnificativă la cinematograf – toate evenimentele care riscă să dispară în neant în absența acelei amintiri fizice.

Desigur, acesta nu este singurul – poate nici principalul – motiv pentru care cumpărăm suvenire. E posibil ca o pondere și mai mare să o aibă dorința noastră de a le arăta altora ce am trăit ca pretext pentru conversații și, poate nu în mică măsură, pentru a stârni invidia.[22] Acest element trebuie să-l pună pe gânduri pe cel care pune în scenă experiențe. După cum ne-a relatat Bruno Giussani, conducătorul strategiei online de la World Economic Forum din Davos, Elveția: „Suvenirele reprezintă o modalitate de a «socializa» experiența, de a le transmite celorlalți părți din ea – iar pentru companiile care abia pătrund în Economia Experienței sunt mijloace de a atrage noi oaspeți."

Oamenii cheltuiesc deja miliarde de dolari anual pe această categorie de bunuri, care în general se vând la prețuri mult mai ridicate decât ale unor articole similare care nu comemorează o scenă sau un eveniment experimentat. Cine merge la un concert Rolling Stones va plăti o sumă mare pentru un tricou oficial, imprimat cu data și orașul concertului la care a participat. Fiindcă prețul funcționează mai puțin ca indicator al costului mărfurilor, cât al valorii pe care cumpărătorul o atașează reamintirii experienței. Pe lângă câștigarea unui profit de pe urma unor tricouri obișnuite, Hard Rock Cafe le induce oaspeților ideea de a cumpăra mai mult pur și simplu printând adresa fiecărei cafenele pe tricourile sale (practică pe care a preluat-o acum și Rainforest Cafe, căreia cu siguranță îi vor da curs și alte stabilimente tematice). Ministry of Sound, un club de noapte britanic și o companie media de succes, a avut profituri de 40 de milioane de dolari în 1997, dar numai 6 milioane proveneau, de fapt, din frecventarea clubului. Aproape toți ceilalți bani erau rezultatul vânzării de suvenire.[23]

Vânzarea de suvenire asociate cu o experiență reprezintă una dintre abordările privind extinderea unei experiențe; o alta este transformarea în suvenire personalizate a articolelor care constituie părți integrante ale experienței. Restaurantele cu tematică sportivă pot transpune în format digital semnătura de pe cardul de credit al unui oaspete și o pot transfera pe o minge de baseball, așezând-o exact sub autograful lui Ken Griffey. La Planet Hollywood semnătura unui oaspete ar putea apărea în partea de jos a unei scene de film prelucrate digital, în care oaspetele stă alături de unul dintre starurile sale preferate, Arnold Schwarzenegger sau Demi Moore, poate, a cărui semnătură apare deja pe fotografie.

O a treia abordare nu ar miza pe vânzarea suvenirelor, ci pe dăruirea lor. Când hotelul Ritz-Carlton din Naples, Florida, a instalat un nou sistem de siguranță computerizat cu carduri-cheie, conducerea a decis să dea vechile mânere ale ușilor foștilor oaspeți, în loc să le vândă sau să le arunce. Pe fiecare dintre cele 463 de mânere a fost gravat clasicul leu Ritz-Carlton și emblema conținând coroana, fiind astfel transformate în distinse press-papier-uri și dăruite acelor oaspeți – dintre care peste 6 000 au

**Stabilirea prețului se face în funcție de valoarea reamintirii experienței**

solicitat unul – a căror poveste legată de o experiență trăită la Ritz a reușit să îi miște într-o măsură mai mare pe asociații ce au citit scrierile fiecărui candidat. Stocul limitat de mânere a devenit un element evocator – fizic – al unui sejur memorabil și, după cum cu siguranță sperau cei de la Ritz-Carlton, o invitație de a retrăi respectiva experiență în viitor. Senzația de îndatorare pe care au resimțit-o oaspeții în urma acestui gest valora cu mult mai mult decât ar fi obținut Ritz din vânzarea mânerelor.

În fine, cea de-a patra abordare la care pot recurge companiile este dezvoltarea unui set complet nou de suvenire. De exemplu, Hillenbrand Industries din Batesville, Indiana, a dezvoltat un nou tip de suvenire pentru industria funerară. Conceptul a apărut în urma practicii exercitate în numeroase case funerare de a produce „panouri memoriale", expuse pe durata serviciului funerar. Hillenbrand urmărea să eficientizeze procesul și totodată să conserve colajele alcătuite de familii pentru a comemora viețile persoanelor apropiate pe care le pierduseră. Hillenbrand a făcut acest lucru dezvoltând un sistem brevetat de tranfer în format digital, combinare și printare a colajelor personalizate în masă, atât pe hârtie, cât și pe suport video.

Însă aceste colaje-rezumat ale vieții defunctului nu sunt decât un element de recuzită al experienței pe care Hillenbrand o oferă cu adevărat. Și anume un set de instrucțiuni care ghidează familia, grupul de prieteni sau colegii de muncă printr-o serie de pași pentru a-și crea propriile amintiri. „Noi vindem", spune Gary Bonnie, care a condus inițiativa, „experiența de *lifescaping** a reunirii cu ceilalți, căutând prin fotografiile vechi și prin alte amintiri în scopul rememorării unor momente dragi.

* Termen rezultat prin combinația cuvintelor *life* („viață") și *landscape* („peisaj"), care denumește experiența rememorării vieții persoanei dispărute (n.t.).



Colajul nu este decât rezultatul acestui proces; adevărata valoare este trăită prin parcurgerea procesului la al cărui scenariu am contribuit." În consecință, Hillenbrand încasează un preț pentru setul Experienței, fie că oamenii cumpără sau nu colajul.

Dacă deține recuzita necesară punerii în scenă, orice afacere poate introduce suvenirele în ofertele sale. Dacă afacerile din domeniul serviciilor, cum ar fi băncile, magazinele alimentare și companiile de asigurări nu găsesc cerere pentru suvenire, acest lucru se întâmplă fiindcă nu oferă nimic demn de reținut. În cazul în care aceste afaceri ar oferi experiențe tematice, conținând sugestii pozitive și lipsite de elemente negative, oaspeții acestora vor dori și vor plăti pentru suvenire pentru a-și rememora experiențele. (Dacă oaspeții nu își doresc acest lucru, probabil că experiența n-a fost deloc grozavă.) De exemplu, agenții speciali ai companiei Geek Squad pun în scenă o experiență privind repararea calculatoarelor atât de distinctă, încât oaspeții cumpără tricouri și își prind pe rever insigne cu logoul companiei cumpărate de pe site-ul acesteia. Dacă liniile aeriene ar intra cu adevărat în afacerile care pun în scenă experiențe, numărul pasagerilor care ar lua cataloagele din buzunarul banchetei, pe post de memento, ar crește. În același sens, creditele ipotecare ar ajunge să facă parte din amintirile familiei; în magazinele alimentare, în timp ce cumpărătorii așteaptă să ajungă la casă, ar putea fi înconjurați de suvenire, nu de mărunțișuri ieftine; poate chiar și certificatele de asigurări ar fi bune de pus în ramă.

## IMPLICAREA CELOR CINCI SIMȚURI

Stimulii senzoriali care acompaniază o experiență ar trebui să susțină și să intensifice tema acesteia. Cu cât o experiență

acaparează simțurile mai eficient, cu atât mai memorabilă va fi. Vânzătorii de cremă de pantofi isteți intensifică mirosul produsului cu ajutorul mișcărilor însuflețite ale cârpei folosite, al parfumurilor și sunetelor, care nu numai că dau un lustru suplimentar pantofilor, dar fac ca experiența să fie mai interesantă. Stiliștii cu simț practic folosesc șampon și aplică diverse loțiuni nu doar pentru a aranja părul mai bine, ci și pentru că îmbogățesc astfel experiența clientului cu senzații tactile suplimentare. În mod similar, băcanii pricepuți se asigură că mirosul de brutărie ajunge printre rafturi, iar unii dintre ei apelează la vedere și auz, simulând o furtună cu fulgere atunci când își stropesc produsele pentru a le reda prospețimea, astfel încât să creeze o experiență mai atractivă. Într-adevăr, în majoritatea situațiilor, cea mai ușoară cale de a senzorializa un serviciu este adăugarea senzațiilor de gust, servind pur și simplu mâncare și băutură. Barnes & Noble a descoperit că în supermagazinele sale cafenelele reprezintă un adaos minunat, încurajându-i pe oameni să petreacă mai mult timp în locul respectiv, sporind astfel șansele ca aceștia să cumpere cărți, cât mai multe cărți.

**Cu cât o experiență este mai senzorială, cu atât va fi mai memorabilă**

West Point Market din Akron, Ohio, fondată de Russ Vernon, a fost una dintre primele care au servit specialități într-un magazin de alimente. Regele comerțului en detail, Leonard Berry de la A & M University, Texas, descrie această piață de lux ca fiind „o mare de culori, o aventură a descoperirii, un magazin al tentațiilor, cu prăjiturile care îți lasă gura apă, cu nucile primejdioase și cu nebuniile cu unt de arahide".[24] El îl citează pe Kaye Lowe, director de PR: „Nu ezităm să-i permitem publicului să guste un produs. Unii oameni intră în magazin sâmbăta și traversează magazinul, mâncând de toate". Cuvintele preferate ale lui Russ sunt: „Veniți să admirați, să mirosiți bunătățile și să gustați minunățiile de la WPM."[25]

Serviciile se transformă în experiențe acaparante când sunt asezonate cu fenomene senzoriale. Acest fapt este vizibil încă de la primele stadii de viață. Gândiți-vă la hrănirea unui bebeluș. Într-o seară, în timpul cinei, Evan Gilmore, pe atunci în vârstă de unsprezece luni, a îndepărtat mâna mamei, refuzând mâncarea. Așa că tati i-a luat locul. Într-un act performat de nenumărați părinți până atunci, lingura nu a mai trecut direct de la recipient la gură. În schimb, a fost retrasă ceva mai mult de o jumătate de metru și ridicată în aer. Cu mișcări neregulate, aeronava a aterizat, acompaniată de bolboroselile motorului, improvizate de tati-controlor de trafic. În curând, buzele strânse ale bebelușului s-au deschis la fel de larg ca un hangar, pentru a primi o linguriță odată cu fiecare zbor.

Credeți sau nu, acest joc de-a avionul redă esența a ceea ce face orice locație destinată divertismentului pentru a transforma un serviciu obișnuit de servire a mâncării într-o experiență extraordinară pentru adulții care plătesc: transmiterea *senzațiilor* adecvate, prin sugestii ce redau tema pentru care au venit oaspeții. În cazul lui Evan, totul se potrivea temei „Mâncării Zburătoare" și dădea impresia că era nevoie de o aterizare sigură. Cel care pune în scenă experiențe elimină sugestiile negative (cum ar fi îndemnul răspicat „Mănâncă odată!"), adaptând fiecare sugestie pozitivă (pentru văz, auz, pipăit, gust, miros)¨, în așa fel încât să integreze impresiile într-o temă credibilă și atrăgătoare.

Pentru intensificarea temei, pulverizarea cu apă de la Rainforest Cafe se adresează în serie tuturor celor cinci simțuri. Întâi o întâlnești sub formă de sunet: sss-sss-zzz. Apoi o vezi ridicându-se dintre stânci și o simți, catifelată și răcoritoare, pe piele. În cele din urmă simți mirosul de esență tropicală

și îi guști (sau îți imaginezi că o faci) prospețimea. E imposibil să nu fi afectat de această sugestie simplă, pregnant senzorială.

Unele sugestii înalță o experiență prin intermediul unui singur simț, cu ajutorul unei simplități uimitoare. Comisia Bicentenială din Cleveland a cheltuit 4 milioane de dolari pentru a ilumina opt poduri pentru automobile și de cale ferată, ce traversează râul Cuyahoga în preajma unei zone nocturne, numite Flats. Nimeni nu plătește vreo taxă ca să vadă sau să traverseze aceste poduri neluminate, însă structurile iluminate în mod spectaculos reprezintă un element de recuzită la care edilii recurg astăzi pentru a stimula turiștii să-și cheltuiască banii, făcând ca o excursie în centrul orașului Cleveland să devină o experiență nocturnă mai ușor de ținut minte.

**O sugestie simplă poate înălța o experiență prin intermediul unui singur simț**

În mod similar, o singură senzație simplă poate diminua în întregime o experiență. Gândiți-vă la vocile înregistrate și/sau mecanice pe care astăzi le auzim peste tot – sisteme de voice mail arogante, care încep un discurs de telemarketing, pe care le auzi la urcarea și coborârea din autocare, care te informează cum să folosești centura de siguranță într-un avion, ba chiar sunându-te să te trezești dimineața la hotel. Oamenii renunță repede să asculte aceste bâzâituri monotone, deoarece companiile nu se obosesc să exploreze modalități alternative creative de a produce beneficii similare, fără intruziunea sugestiilor senzoriale negative. Aici, cele patru domenii ale unei experiențe prezentate în capitolul 2 pot fi invocate pentru a descoperi tipare ce pot îmbogăți simțurile. Cum ar putea o voce automatizată să distreze – utilizând umorul? Cum ar putea să educe, nu doar să informeze? Cum ar putea



induce ideea de acțiune pentru a crea o experiență escapistă? Și cum ar putea sunetele vocii sau din spatele acesteia să fie suficient de plăcute din punct de vedere estetic, încât oaspeții să dorească pur și simplu să o asculte?

În mod evident, adăugarea fenomenelor senzoriale le impune companiilor să utilizeze tehnicieni care știu cum să ne influențeze simțurile.[26] Afacerile bazate pe experiențe vor necesita abilități arhitecturale și muzicale nu doar pentru a proiecta clădiri și pentru a selecta muzica, ci și pentru a umple experiența de sensuri semnificative. (În viitor, hotelurile nu vor furniza tehnicieni A/V pentru ședințe, ci „specialiști senzoriali.") Nu toate senzațiile sunt pozitive, iar unele combinații nu funcționează. E adevărat că Barnes & Noble au descoperit că aroma și gustul cafelei se potrivesc cu o carte deschisă pentru prima dată, însă Duds 'N Suds au dat greș, încercând să combine o spălătorie în regim de autoservire, care funcționează pe bază de monede, cu un bar – se pare că mirosul fosfaților și hameiul nu sunt complementare.

Companiile ce doresc să pună în scenă experiențe captivante ar trebui să înceapă cu principiile schițate mai sus pentru a explora posibilitățile pe care le au în față. Trebuie să determine tema experienței și impresiile pe care tema le transmite oaspeților. Adesea, cei care pun în scenă experiențe elaborează o listă de impresii cu care doresc să rămână oaspeții, iar apoi se gândesc în mod creativ la diferite teme și fire narative care vor reuni impresiile într-o narațiune unitară. Apoi selectează impresiile, ajungând la un număr pe care îl pot controla – sunt alese doar acele impresii care reflectă cu adevărat tema concludentă. În cele ce urmează, se concentrează

**Mulți dintre cei care pun în scenă experiențe încep cu o listă de impresii pentru ca apoi să dezvolte o temă**

asupra sugestiilor animate și inanimate pe care le implică fiecare impresie, urmând coordonatele simple ale accentuării celor pozitive și eliminării celor negative. Apoi trebuie să cartografieze meticulos efectul pe care îl va avea fiecare sugestie asupra simțurilor – văz, sunet, simț tactil, gust și miros – având grijă să nu copleșească oaspeții cu prea mulți stimuli senzoriali. În final, adaugă suvenire la combinația totală, prelungind experiența în mintea consumatorului de-a lungul timpului.

Desigur, îmbrățișarea acestor principii rămâne deocamdată o formă de artă. Însă acele companii care descoperă modul de concepere al unor experiențe captivante, acaparante, memorabile – și bogate – vor fi cele care vor deschide calea în noua Economie a Experienței.

## EȘTI CEEA CE VINZI

Tranziția la o economie în care experiențele alimentează motorul dezvoltării va trece prin multe schimbări întâlnite în precedenta tranziție de la Economia Industrială la cea a Serviciilor. Această tranziție începe atunci când companiile *cedează* experiențele cu scopul de a-și vinde ofertele existente mai bine, exact la fel cum au procedat IBM și alții inițial, oferindu-și serviciile gratis ca să-și vândă produsele. Furnizorii de servicii, în mod conștient sau nu, recunosc valoarea pe care o acordă clienții experiențelor și, în loc să perceapă o taxă separată, își înconjoară pur și simplu serviciile principale cu efecte experiențiale. De pildă, restaurantele tematice încă percep taxe

**Tranziția începe atunci când *cedezi* experiențele cu scopul de a vinde ofertele existente**



pentru mâncare, când, de fapt, clienții le trec pragul pentru experiența oferită.

Să ne gândim la noua vitrină a magazinului Chrysler („Mașini grozave, camioane nemaipomenite") din Mall of America, în afara orașului Minneapolis. Vizitatorii învață despre istoria companiei Chrysler și a automobilului și, printre alte activități, au șansa de a vedea o mașină prototip tentantă, de a participa la o simulare a unei curse de mașini, de a auzi sunetele pe care le scot diverse tipuri de motoare și de a face o poză într-un Dodge Viper. Directorul magazinului ne-a spus că Chrysler a conceput vitrina „pentru a le arăta consumatorilor – într-un mediu lipsit de orice caracter amenințător și care nu are de-a face cu vânzările – ce mașini nemaipomenite construiește Chrysler." Când i-am sugerat că ar trebui ca firma să perceapă o taxă de intrare pentru a putea participa la această experiență a expunerii în vitrină, ne-a replicat: „O, nu – dacă am face asta, clienții ar simți că au dreptul să ne spună ce vor să facă aici." Exact asta *ar trebui* compania să-și dorească de la clienți!

În ultimă instanță, o companie este definită de ceea ce-i aduce profit, iar profitul rezultă doar din lucrurile pentru care se încasează un preț. Nu vinzi cu adevărat o ofertă economică decât dacă le ceri explicit clienților să plătească pentru oferta respectivă. În cazul experiențelor, acest lucru presupune *perceperea unei taxe de intrare*. E posibil ca apelând la cele cinci simțuri ale unui cumpărător să-l faceți să prefere oferta dumneavoastră, și nu a competitorilor comodificați, dar dacă nu percepeți o taxă pentru *utilizarea* ei – nu pentru deținerea ei – într-un *loc* pe care îl controlați, experiența dumneavoastră nu este o ofertă *economică*. Puteți să concepeți cea mai captivantă experiență în jurul ofertei de servicii sau în cadrul magazinului dumneavoastră, însă, dacă nu stabiliți o taxă precisă pentru

vizionarea sau participarea la activitățile performate – doar pentru că intră în spațiul pe care îl dețineți[27] – așa cum se procedează în cazul sălilor de concert, al parcurilor de distracții cu tematică, al atracțiilor bazate pe mișcare și al altor spații centrate pe experiențe – nu se poate spune că puneți în scenă o experiență economică.[28]

Chiar dacă respingeți deocamdată ideea de a stabili o taxă de intrare din teamă, nesiguranță sau îndoială, ar trebui să țineți cont de ea în proiectele pe care le faceți. Întrebați-vă: *ce am schimba dacă am pune o taxă de intrare?* Acest exercițiu vă va forța să descoperiți ce fel de experiență îi implică pe oaspeți într-o măsură mai mare. Pe scurt, experiența dumneavoastră nu va *merita* niciodată o taxă de intrare până în momentul în care nu explorați posibilitatea de a n-o mai oferi gratis.

Cinematografele, ai căror proprietari și-au dat întotdeauna seama că fac parte din showbiz, percep deja o taxă de intrare pentru vizionarea filmelor – de ce nu și pentru accesul în cinematograf? Jim Loeks, coproprietar al complexului cinematografic Star din Southfield, Michigan, declară: „Prețul filmului ar trebui să merite plătit pentru simpla intrare în cinematograf." Astăzi, Star încasează de la cele 3 milioane de vizitatori pe an cu 25 la sută mai mult pe film decât unul dintre competitorii săi locali, datorită experienței pe care o oferă, bazată pe tema locului de distracții, care, după spusele lui Loeks, „creează sentimentul că e un loc în care vrei să vii în fiecare săptămână". Restaurantele și magazinele care se adaugă în prezent complexului acoperă o suprafață de peste 2 000 de metri pătrați, ceea ce ar putea face ca Star să ajungă să perceapă o taxă de intrare, chiar dacă cei care vin aici nu vor neapărat să vadă un film.[29]

**Nu vindeți cu adevărat o experiență decât dacă introduceți o taxă de intrare**



Gândiți-vă la un simplu comerciant care deja cochetează cu domeniul experiențial. Data viitoare când mergeți la un magazin Sharper Image sau Brookstone – două magazine de comerț en detail ce furnizează un spațiu în care consumatorii se pot juca cu aparate high-tech de ultimă generație –, uitați-vă la clienții din magazin. Cei mai mulți nu visează nici măcar să utilizeze, ca să nu mai spunem să dețină, majoritatea mărfurilor de aici. Însă observați cât de mare este numărul celor care se distrează jucându-se cu ultimele apariții, ascultă muzică la echipamente miniaturale hi-fi, lăfăindu-se pe scaune sau mese de masaj, pentru ca apoi *să plece fără să plătească pentru ceea ce au prețuit* – mai exact, experiența.[30]

Ar putea un astfel de loc să perceapă o taxă de intrare? Astăzi, probabil doar câțiva oameni ar plăti ca să intre în magazin, nu destui, în orice caz (cel puțin nu în felul în care sunt administrate magazinele acum), ca să fie viabilă inițiativa taxelor de intrare. Dar, dacă Sharper Image s-ar hotărî să perceapă o astfel de taxă, asta ar forța compania să pună în scenă o experiență mult mai bună ca să atragă oaspeții, mai ales în mod repetat. Combinația de mărfuri ar trebui să se schimbe mult mai regulat, poate zilnic, chiar la interval de o oră. Demonstrațiile, vitrinele, concursurile și o întreagă serie de alte atracții experiențiale ar completa experiența mult mai intensă a unei vizite la Sharper Image. Într-adevăr, n-ar mai fi o simplă imagine, ci o evadare din realitatea cumpărăturilor într-un alt loc din cadrul mallului. În consecință, comerciantul ar putea foarte bine să vândă mai multe mărfuri.

**Experiența dumneavoastră nu va *merita* o taxă de intrare până în momentul în care nu veți înceta s-o oferiți gratis**

Sau să ne gândim la Niketown. Este saturat de elemente experiențiale: expune modele de adidași din trecut, afișează coperte ale revistei *Sports Illustrated* pe care apar atleți purtând încălțăminte Nike, expune o jumătate funcțională a unui teren de baschet și videoclipuri cu atleți cunoscuți care pot fi vizionate într-o sală micuță de cinema. Într-adevăr, conform declarației de presă făcute la lansarea primului Niketown din Chicago, magazinul respectiv fusese „construit ca un cinematograf, în care consumatorii reprezintă publicul ce participă la producție".[31] Prin intermediul acestor magazine-fanion, Nike urmărește să-și construiască marca și să stimuleze cumpărarea în punctele de desfacere care nu aparțin companiei. Și, cu toate că, teoretic, vânzând încălțăminte și haine, ar canibaliza într-o anumită măsură volumul vânzărilor celorlalți comercianți, Nike susține că magazinele proprii nu intră în competiție cu alte canale comerciale.

Dacă așa stau lucrurile, atunci de ce nu se percepe o taxă doar pentru a intra la Niketown? Taxa de intrare ar forța compania să pună în scenă evenimente captivante în interior. Am putea vedea oaspeți care folosesc terenul de baschet pentru a juca unu la unu contra unor staruri NBA din trecut sau pentru a juca H-O-R-S-E* împotriva unui jucător WNBA. Ar putea fi cumpărate tricouri Nike personalizate, care să comemoreze data și scorul –, laolaltă cu un instantaneu al aruncării câștigătoare. Ar putea exista chioșcuri interactive destinate unei explorări educative și distractive a victoriilor sportive trecute. Dispozitive care creează o realitate virtuală le-ar putea permite vizitatorilor *să fie* Tiger Woods, pentru ca apoi aceștia să se înregistreze spunând: „*Am fost* Tiger Woods." Toate starurile cu care Nike a încheiat un contract ar putea vorbi despre

* Variantă a baschetului (n.t.).



momentul lor preferat din sport, ar putea preda anumite noțiuni și ar putea semna autografe.

Suntem convinși că Nike ar putea scoate un profit la fel de mare din biletele de intrare ca și Disney în diversele sale locații. Cu siguranță, oaspeții care vin pentru *prima oară* vor fi mai greu de atras în urma introducerii taxei de intrare („Vrei să spui că trebuie să plătesc ca să intru acolo și să mănânc?"), însă va fi mai ușor să fie făcuți să revină. Și mai există un avantaj al taxei de intrare. Pentru cei care pun în scenă experiențe, cum ar fi restaurantele cu tematică, care se străduiesc să atragă oaspeții să revină, taxa de intrare modifică evaluarea pe care o face cumpărătorul asupra valorii ofertei totale. Căci atunci când restaurantele încearcă să recupereze toate costurile punerii în scenă a experienței doar din mâncare, oamenii se obișnuiesc repede să primească experiența gratis și încep apoi să perceapă mâncarea ca fiind extrem de „piperată". Așa că de ce ar da înapoi? Atunci când există o taxă de intrare, oaspeții percep corect fiecare ofertă de care beneficiază – bunuri, servicii și experiențe – ca având un preț rezonabil și îndreptățit. Același principiu se aplică și producătorilor direcți, operatorilor de site-uri web, agenților de asigurare, brokerilor financiari, comercianților *business-to-business* și oricărei alte afaceri lipsite de elemente sugestive, care ambalează mărfurile și serviciile costisitoare în experiențe gratuite. Numeroși comercianți, în special, ar beneficia imediat de pe urma taxei de intrare: Warner Bros., FAO Schwarz, the Imaginarium, Oshman's, Victoria's Secret, the Nature Company și, desigur, chiar Disney.

Incursiunea făcută de Disney în comerțul de specialitate, în afara proprietăților sale de bază, dezamăgește. Lăsând la o parte filmele care rulează în fundal, magazinele Disney din malluri arată ca orice alte magazine de acest tip, de vină fiind

pur și simplu incapacitatea companiei de a percepe o taxă de intrare. Cum nimeni nu plătește pentru a intra pe ușă, Disney oferă o excursie la cumpărături în locul unei aventuri magice. Chiar și atunci când face eforturi vizibile în ceea ce privește arhitectura și dotările interioare – cum este cazul magazinului-fanion din centrul Manhattanului, în care, atunci când intri, simți pentru o clipă că ai fost transportat chiar în Lumea Disney –, nu reușește să armonizeze toate elementele sugestive. De pildă, liftul din magazinul din centrul orașului pare a fi, atât pe dinăuntru, cât și pe dinafară, o intrare în castelul Albei-ca-Zăpada, însă, după ce pășești înăuntru, te asaltează o muzică rock asurzitoare care nu are nimic de-a face cu decorurile medievale. Și peste tot întâlnești angajați costumați (aici ei nu au dobândit titulatura de „membri ai distribuției") care vorbesc între ei, ieșind complet din pielea personajului pe care îl întruchipează. Probabil că nu asta a fost intenția lui Disney. Poate că e vorba pur și simplu de o proastă execuție. Însă această execuție este rezultatul direct al absenței taxei de intrare – chiar și una care să fie ulterior rambursată pentru mărfuri – și, cu siguranță, diminuează marca Disney, nereușind să se ridice la nivelul competențelor experiențiale ridicate ale companiei.

Probabil că modalitatea adecvată de a percepe taxe de intrare este aplicarea acesteia doar pe o *porțiune* a magazinului. În cele patru locații ale Jordan's Furniture, răspândite pe suprafața statului New England, în care te poți distra pe cinste, compania pune în scenă o multitudine de experiențe (de la replicile audio-animatronice ale coproprietarilor, frații Barry și Eliot Tatelman, până la atmosfera de Mardi Gras cu tematică Bourbon Street). Barry și Eliot încă oferă toate acestea gratis, însă în magazinul lor din Avon, Massachusetts, se plătește o taxă de intrare pentru a avea acces la Motion Odyssey Machine,



**Nu doar magazinele de desfacere vor percepe o taxă de intrare, ci și mallurile destinate cumpărăturilor luate în ansamblu**

care îi permite publicului să participe la o cursă senzațională, ce simulează un montagne russe, un vehicul care se deplasează pe dune, un camion asupra căruia s-a pierdut controlul și așa mai departe, toate însoțite de efecte legate de vânt și apă. După cum spune Barry adesea: „Nu există afaceri care să nu aibă legătură cu showbiz-ul."

Într-o economie a experienței ajunsă la maturitate vom întâlni nu doar magazine care fac comerț cu amănuntul, ci întregi malluri care vor percepe o taxă de intrare înainte ca oamenii să poată pătrunde în magazin.[32] De fapt, astfel de malluri destinate cumpărăturilor există deja. Cel mai mare rival al lui Disney, Universal Studios, de exemplu, percepe o taxă de intrare (sub forma unei taxe de parcare) pentru City Walk și la fel procedează complexul Opryland Hotel din Nashville. Însă gândiți-vă și la Minnesota Renaissance Festival, la Gilroy Garlic Festival din California, la Kitchener-Waterloo Oktoberfest din Ontario, Canada și o serie de alte festivaluri sezoniere, care percep o taxă de intrare, fiind în esență *malluri destinate cumpărăturilor în aer liber*. Consumatorii consideră că merită să plătească intrarea la aceste festivaluri pentru că proprietarii concep special experiențe distincte pe baza unor teme extrem de atrăgătoare, punând apoi în scenă o mulțime de activități care captivează oaspeții înainte, după și în timp ce fac cumpărături.

De pildă, la Minnesota Renaissance Festival, cavaleri chipeși și domnițe frumoase le urează vizitatorilor bun venit pe domeniul de douăzeci și doi de acri al Regelui Henry și al Reginei Katherine, situat la ieșirea din Minneapolis, înmânându-le

ghidul *Vești din Regat*, tipărit sub formă de papirus și invitându-i să se bucure de festivitățile zilei. De-a lungul întregii zile, diverși petrecăreți, îmbrăcați în costume din perioada Renașterii – magicieni, jongleri, negustori, cântăreți, trupe de dans și chiar și o pereche de oameni simpli, cunoscuți sub numele de Puke & Snot – abordează în mod frecvent oaspeții (mulți înveșmântați în costume de epocă) cu scopul declarat de a se asigura că aceștia, ca și tovarășii lor și toți cei care se află în zonă, se distrează de minune. Printre numeroasele categorii de activități cu care se delectează oaspeții – și care s-ar putea aplica oricărei experiențe – se află și următoarele:

- *Demonstrații* de epocă (realizarea armurii, suflatul sticlei, legarea cărților și așa mai departe);
- *Meșteșugurile*, pe care oaspeții le practică ei înșiși (reproducerea desenelor de pe plăcile de alamă prin frecare cu grafit, confecționarea lumânărilor, caligrafia);
- *Jocurile, concursurile* și alte *întreceri*, la care se înmânează premii (trasul cu arcul, labirintul gigantic, scara lui Iacob*);
- *Curse* efectuate cu ajutorul tracțiunii (niciodată electrice) umane sau animale (elefanți, ponei, cabrioletă)
- *Mâncarea* (pulpe de curcan, găluște cu mere, înghețată florentină)
- *Băuturile* (berea și vinul, dar și – făcându-se o ușoară concesie modernității – răcoritoarele și cafeaua)
- *Spectacolele, ceremoniile, paradele* și felurite *zaiafeturi* (magicieni, teatru de păpuși, turniruri), la unele dintre ele plătindu-se o taxă suplimentară.

* Joc bazat pe răsucirea unei sfori în jurul degetelor, al cărui rezultat final ia forma unei scări (n.t.).



Ca să nu mai menționăm sutele de magazine (adică prăvălii) cu temă renascentistă, toate vânzând mărfuri făcute manual, adecvate perioadei, cum ar fi bijuterii, ceramică, sticlărie, lumânări, instrumente muzicale, jucării, îmbrăcăminte, plante, parfumuri, obiecte de pus pe pereți și sculpturi sau servicii precum pictarea feței, astrograme, portrete și caricaturi. De vreme ce aproape fiecare oaspete pleacă cu o sacoșă sau mai multe pline de bunătăți, experiența Festivalului Renașterii produce cu siguranță o mulțime de dolari din cumpărături, care altfel ar fi cheltuiți la mallurile obișnuite și în alte magazine de desfacere.

Din fericire pentru competitorii convenționali, proprietarii unor astfel de festivaluri nu organizează evenimente de acest tip pe întreaga durată a anului... încă. De pildă, Renaissance Festival din Minnesota își deschide porțile în zilele de weekend și cu ocazia Zilei Muncii, de la mijlocul lui august până la sfârșitul lui septembrie. Din cauza intensității și naturii neobișnuite, majoritatea oamenilor nu repetă acest tip de experiență suficient de des, încât să merite să fie pus în scenă în fiecare zi. Cu toate acestea, dacă există terenul și facilitățile necesare, consumatorii ar putea fi atrași să revină constant, cu condiția ca experiențele să fie puse în scenă prin rotație în același loc. Mid-America Festivals, compania care conduce Renaissance Festival din Minnesota, ca și alte evenimente similare în alte state, a adăugat de curând experiențe bazate pe tema Halloween-ului (Trail of Terror, Gargoyle Manor și BooBash) în cadrul aceluiași spațiu, ca și o cină *gourmet* însoțită de divertisment, având ca tematică Crăciunul, care se numește Fezzwieg Feast. Mallurile destinate cumpărăturilor, intrând în

**Istoria progresului economic constă în perceperea unei taxe pentru ceea ce odată era gratuit**

Economia Experienței, trebuie să învețe cum să pună în scenă producții care se repetă periodic, la fel cum procedau și cinematografele cu multă vreme în urmă, stimulând oamenii să plătească în mod repetat o taxă de intrare.

Credeți că oamenii s-ar înghesui să plătească pentru a face cumpărături la mallul de lângă ei? Imaginați-vă care ar fi fost reacția dacă, în urmă cu decenii – imediat după cel de-al Doilea Război Mondial, să zicem, când economia americană era în creștere datorită mulțimii de soldați întorși din război, care își cumpărau case în suburbii și își umpleau garajele cu mașini noi și bucătăriile cu electrocasnice de ultimă generație – le-ați fi spus oamenilor că, în viitorul apropiat, o familie *obișnuită* va plăti pe altcineva să schimbe uleiul mașinii, să facă torturile pentru zilele de naștere ale copiilor, să le spele cămășile, să le tundă peluza sau să livreze o serie de alte servicii care acum au devenit banale. Fără îndoială, v-ar fi spus că ați înnebunit! Sau imaginați-vă că v-ați întoarce cu o sută de ani în urmă și le-ați spune fermierilor că, în secolele care urmează, cea mai mare parte a oamenilor nu își vor mai cultiva propriul pământ, nu-și vor mai construi propriile case, nu vor mai omorî animale ca să le mănânce, nu vor mai tăia lemnul și nici măcar nu-și vor mai face propriile haine sau obiecte de mobilier. Din nou, ați fi fost considerat nebun.

Istoria progresului economic constă în perceperea unor taxe pentru ceea ce era gratuit cândva. Într-o Economie a Experienței ajunsă la maturitate, în loc să ne bazăm pur și simplu pe ceea ce avem pentru a experimenta lucruri noi și nemaipomenite – cum s-a întâmplat secole în șir – vom plăti din ce în ce mai mult companii specializate care vor pune în scenă experiențe pentru noi, exact la fel cum astăzi plătim unor firme pentru serviciile pe care cândva le îndeplineam noi înșine, pentru bunurile pe care le făceam singuri și pentru produsele de bază pe care le obțineam prin propriile noastre puteri.

Cu toate acestea, perceperea unei taxe de intrare nu înseamnă neapărat că firmele vor înceta să-și vândă mărfurile și serviciile. (Deși, într-adevăr, unii vor renunța la ofertele lor de calibru mai mic pentru a-și vinde mai bine experiențele cu profit mai mare, la fel cum astăzi companiile de telefonie oferă gratuit telefoane consumatorilor care se abonează la serviciul lor wireless.) Walt Disney Company scoate un profit imens în parcurile sale de distracții cu tematică din parcare, mâncare și alte servicii, ca și din toate mărfurile pe care le vinde ca suvenire. Însă, în absența experiențelor puse în scenă (nu doar ale parcurilor de distracții cu tematică, ci și prin desenele animate, filmele și emisiunile TV ale companiei), nu ar fi nimic de amintit – Disney nu ar avea personaje pe care să le exploateze. Deși, din punct de vedere istoric, Disney a început cu experiența, adăugând ulterior oferte de calibru mai mic, principiul se aplică și în cazul celor care încep cu bunuri și servicii, iar apoi trec la experiențe. În Economia Experienței, experiențele dau avânt economiei, generând, prin urmare, o mare parte din cererea de bază pentru mărfuri și servicii. Așadar, explorați ce experiențe ați putea *dumneavoastră* pune în scenă, experiențe care să fie atât de captivante, încât actualii clienți să fie dispuși să plătească o taxă de intrare pentru a le trăi, iar apoi, fascinați, să plătească în plus pentru serviciile dumneavoastră sau să plătească mai mult pentru mărfurile pe care le dețineți ca suvenire. Procedând astfel veți călca nu doar pe urmele lui Disney, ci și pe cele ale Renaissance Festival din Minnesota, American Wilderness Experience, Bamboola și ale unei serii de alte companii care au pătruns deja în Economia Experienței.

Același principiu se aplică și companiilor *business-to-business*: punerea în scenă a unor experiențe pentru clienții lor va

impulsiona cererea pentru bunurile și serviciile curente pe care le oferă. La urma urmelor, echivalentul în afaceri al unui mall destinat cumpărăturilor este un spectacol comercial – un loc în care poți găsi, poți învăța și, dacă exigențele sunt îndeplinite, poți achiziționa oferte. Operatorii de spectacole comerciale percep *deja* o taxă de intrare (și ar putea încasa chiar mai mulți bani dacă ar pune în scenă experiențe superioare); același lucru îl pot face și companiile individuale. Dacă o companie concepe o experiență valoroasă, clienții vor plăti bucuroși ca s-o „cumpere".

Într-un decor *business-to-business*, Diamond Technology Partners din Chicago reușește acest lucru oferind o experiență denumită Diamond Exchange. Adunarea membrilor conducerii, care are loc de trei ori pe an, la care participă „profesorii" (partenerii principali, ca și unele autorități din exterior, de la pionierul într-ale computerelor, Alan Kay, până la profesorul de economie și psihologie de la Universitatea din Chicago, Marvin Zonis)[33] și „liderii în domeniul cunoașterii" ai companiei Diamond, explorează „viitorul digital" pentru a contribui la determinarea impactului asupra companiilor-oaspete.[34] Regizorul experienței Diamond Exchange, Chunka Mui, o descrie ca fiind „o conversație pe termen lung între conducătorii companiilor și câțiva dintre cei mai buni experți din lume în domeniile strategiei, ale tehnologiei, ale operațiilor și ale învățării. Punctul de plecare este modul în care membrii pot intra în competiție, într-o lume care este tot mai mult transformată de tehnologie". Clienții curenți și potențiali plătesc bucuroși zeci de mii de dolari anual pentru

**În situații business-to-business, puneți în scenă experiențe în care clienții vă plătesc pentru a le vinde**



a participa la Diamond Exchange pentru simplul motiv că ceea ce câștigă din evenimentele puse în scenă în mod explicit – observațiile pătrunzătoare inedite, descoperirea revelatoare a propriului sine și interacțiunile captivante – *merită*. Și deoarece își demonstrează capacitățile într-o atmosferă care nu are nimic de-a face cu domeniul vânzărilor (compania interzice cu strictețe solicitările unor potențiale contracte de consultanță în cadrul evenimentelor), Diamond își sporește în mod vădit șansele de a câștiga contracte de consultanță semnificative, care îi vor ajuta pe membri să exploreze în detaliu ceea ce învață.

Vor fi toate companiile în stare să perceapă o taxă de intrare? Nu toate, ci doar cele care, precum Diamond sau Club Disney, pregătesc scena în mod adecvat, concepând experiențe bogate ce acoperă toate cele patru domenii: domeniul divertismentului, domeniul educațional, cel escapist și cel estetic. Și numai aceia care vor utiliza principiile schițate mai sus pentru a crea întâlniri captivante și memorabile. Perceperea unei taxe de intrare este pasul final; întâi trebuie să concepeți o experiență care să-și *merite* banii.

# 4 | Pregătiți-vă rolul

Vă amintiți când ați avut parte ultima oară de servicii extrem de proaste la un restaurant, un magazin auto sau poate la ghișeul unei companii aeriene? Pentru mulți dintre noi, astfel de momente neplăcute reprezintă cele mai durabile amintiri pe care le avem despre o companie – și adesea cele mai bune istorioare de povestit la o petrecere. Uităm de serviciile repetate, demne de încredere, amintindu-ne de momentele ocazionale nefericite. Companiile care au ezitări în zona serviciilor o apucă pe drumul bătătorit, descoperind că cel mai ușor mod de a transforma un serviciu într-o experiență este furnizarea unor servicii proaste, creând astfel o întâlnire memorabilă în cel mai neplăcut chip posibil.

**Pentru a transforma un serviciu într-o Experiență, furnizați servicii proaste**

Cel mai sigur mod de a furniza servicii proaste este să vă conduceți toți clienții pe aceeași cale, să folosiți aceeași rutină impersonală, să nu recurgeți la nicio variație, indiferent de client și de nevoile acestuia. Clienții primesc un astfel de tratament încă de când furnizorii de servicii au îmbrățișat aceleași principii ale Producției în Masă, pe care producătorii le foloseau pentru a reduce radical costurile. Această situație s-a înrăutățit și mai mult pentru că forțele comodificării, care au lovit domeniul de activitate al producției, atacă acum și serviciile. Așa că furnizorii de servicii își reorganizează call-centerurile

pentru a reduce durata convorbirilor și pentru a micșora numărul angajaților, deja tracasați, care lucrează cu publicul, astfel încât să facă economie de costuri fixe și variabile. Rezultatul final? Angajații petrec mai puțin timp cu clienții, iar în intervalul petrecut cu ei, serviciile livrate nu mai sunt la același nivel. Concentrându-se asupra costurilor în detrimentul dorințelor clienților, aceste companii sunt supuse comodificării. De ce ar plăti clienții un preț mai mare pentru servicii evident mai proaste?

Dar și principiul invers este valabil: personalizarea unui serviciu poate fi o cale sigură pentru punerea în scenă a unei experiențe. Personalizarea nu este un scop în sine; companiile ar trebui s-o folosească mai curând pentru a crea o *valoare unică pentru client*, transformând-o în portalul prin care experiențele ajung la clienți individuali. O ofertă economică acordă o valoare unică pentru client, în mod ideal, atunci când este:

- *specifică* clienților individuali – fiind concretizată într-un anumit moment pentru clientul respectiv;
- *particulară* prin caracteristicile sale – fiind concepută pentru a răspunde nevoilor individuale ale respectivului client (chiar dacă e posibil ca un alt client să aibă aceleași nevoi, putând, prin urmare, să achiziționeze aceeași ofertă);
- *singulară* prin scopul său de a aduce beneficii clientului în cauză – neîncercând să fie nici mai mult, nici mai puțin decât ce dorește clientul.

Atunci când o companie furnizează o astfel de valoare unică pentru client, face un neprețuit pas înspre crearea unor interacțiuni memorabile, care se deosebesc de tranzacțiile de rutină pe care producătorii în masă le vâră pe gâtul clienților.



De exemplu, Progressive Insurance din Cleveland le oferă evaluatorilor săi furgonete echipate cu un computer, conexiune prin satelit și tot ce le-ar mai putea trebui, având ca *singur* scop rezolvarea eficientă a solicitărilor de la locul unui accident. În vreme ce cealaltă parte implicată poate fi nevoită să aștepte zile sau săptămâni în șir până când evaluatorul companiei sale, atent la costuri, își găsește timp pentru el, compania Progressive Insurance răspunde pe loc nevoilor *particulare* ale solicitantului. Acesta nu primește doar un cec, ci și o ceașcă de cafea și, dacă este nevoie, câteva minute în care poate sta jos să se relaxeze pe canapeaua din furgonetă și să-și anunțe familia (sau poate aranja să fie dus cu mașina), folosind (gratis) telefonul mobil al evaluatorului. Deoarece Progressive își personalizează serviciile în mod *specific*, în funcție de individul asigurat, oferta sa depășește așteptările, furnizând o experiență adecvată nevoilor fizice și emoționale ale solicitantului.

**Personalizarea unui serviciu poate fi o cale sigură de a pune în scenă o experiență pozitivă**

## SCHIMBAREA AUTOMATĂ

Același efect funcționează și în cazul bunurilor: personalizarea unui bun îl transformă automat în serviciu. Uitați-vă la noul format al General Nutrition Center, GNC Live Well, al cărui obiectiv este să atragă clienții care altfel ar fi pierduți în marea de vitamine, extracte și altele asemenea, dacă s-ar afla într-o filială GNC obișnuită. Personalizând comenzile de vitamine, programe de exerciții fizice, suplimente nutritive și alte bunuri înrudite, GNC și-a transformat linia de bunuri într-o

oportunitate de a răspunde unor nevoi particulare privind nutriția, relaxarea și exercițiile fizice. De pildă, atunci când cumpără produsul Custom VitaPak, consumatorului i se arată o broșură care enumeră nouă pachete principale, fiecare bazându-se pe nevoile reprezentate de diferite stiluri de viață („Din nou la drum", pentru cei care călătoresc frecvent, „Mai plin de viață la 55 de ani", pentru consumatorii mai în vârstă, și așa mai departe). Apoi clientul este rugat să aleagă pachetul care se potrivește cel mai bine profilului său.

**Personalizarea unui bun îl transformă automat într-un serviciu**

Apoi, reprezentantul companiei descrie setul de patru până la șapte vitamine pe care GNC îl sugerează pentru profilul respectiv. Împreună, reprezentantul și clientul, pot schimba o selecție sau două sau o pot chiar lua de la capăt, până când pachetul complet furnizează exact ceea ce dorește clientul respectiv. Apoi, reprezentantul introduce selecția făcută de consumator în calculator pentru a se asigura că niciun supliment nutritiv nu depășește nivelurile recomandate. În scurt timp, consumatorul se îndreaptă spre un automat din care curg suplimentele sale zilnice, din recipiente în care au fost turnate vrac, într-o folie lungă de plastic. După aceea, automatul le sigilează și le perforează, alcătuind un set de treizeci de pachete zilnice, pe care apare numele consumatorului și informații privind selecția de vitamine. GNC înregistrează profilul fiecărui consumator și poate, la cerere, să completeze automat pachetul VitaPak lunar și să-l trimită clientului prin UPS.

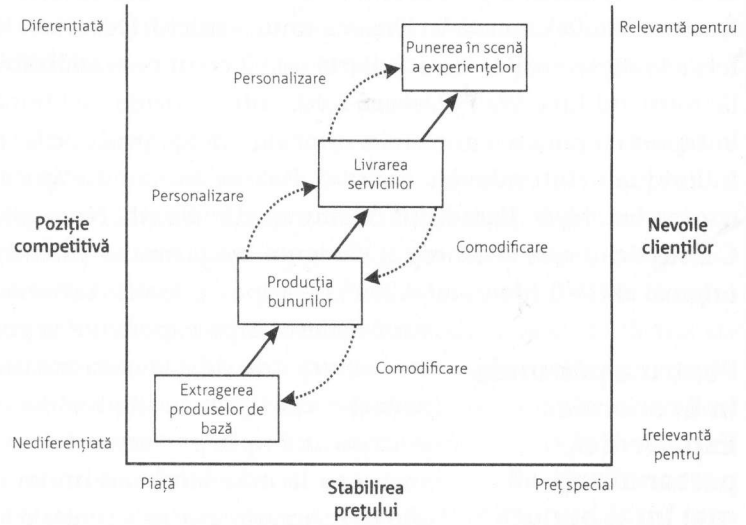
Acum să analizăm produsul Custom VitaPak al companiei GNC în lumina distincțiilor clasice dintre bunuri și servicii. Bunurile sunt standardizate, fiind destinate unor clienți anonimi, în vreme ce serviciile sunt personalizate pentru un anumit individ – bifat. Bunurile sunt inventariate, în timp ce serviciile sunt livrate la cerere – bifat din nou. La urma urmelor, bunurile sunt tangibile, iar serviciile sunt intangibile – serviciul intangibil de a ajuta fiecare consumator să determine exact combinația de vitamine de care are nevoie e parte integrantă a interacțiunii GNC cu clienții. (Reumplerea automată a pachetului VitaPak mai adaugă un serviciu ofertei companiei. Astfel că, deși obiectul vânzării îl reprezintă marfa fizică pe care o constituie vitaminele, vânzarea în sine a produsului Custom VitaPak constă în livrarea unui serviciu. Deoarece, la fel ca toate serviciile, această ofertă este inerent personalizabilă, formatul Live Well plasează GNC într-o poziție mai bună în raport cu punerea în scenă a unor experiențe pentru clienți individuali. Într-adevăr, Richard Rakowski, conducătorul companiei New Paradigm Ventures din South Norwalk, Connecticut, care a conceput designul magazinului prototip original al GNC (denumit Alive!) ne-a spus: „Astăzi consumatorii tânjesc după experiențe și cea mai sigură cale de a le oferi această senzație este prin individualizare, cum se întâmpla pe vremuri, când mergeau la măcelarul sau brutarul din colț. Această idee este centrală în toate lucrurile al căror design îl creăm."

**Pentru a pătrunde în Economia Experienței, personalizați-vă mai întâi bunurile și serviciile**

Atât bunurile, cât și serviciile își modifică apoi automat Progresia Valorii Economice când sunt personalizate, după cum se arată în Figura 4-1. (Această mutație nu are loc pentru adevăratele produse de bază care, fiind interșanjabile, nu pot fi schimbate material, cu atât mai puțin personalizate.) Prin urmare, companiile creează oferte mai relevante pentru dorințele și nevoile cumpărătorilor individuali, diferențiindu-și

mărfurile și serviciile în marea de competitori similari, mărind valoarea furnizată și astfel prețul încasat, în ochii utilizatorilor și clienților. Afacerile care doresc să împiedice comodificarea prin intrarea în Economia Experienței ar trebui mai întâi să-și pregătească rolul, personalizându-și bunurile și servicile.

**Figura 4-1.** Mutația progresiei valorii economice




## PERSONALIZAREA ÎN MASĂ

Companii precum GNC și Progressive își personalizează ofertele în masă. *Personalizarea în masă* înseamnă servirea eficientă a clienților, într-un mod unic, prin combinarea imperativelor, la fel de importante, ale costului scăzut și ale personalizării individuale, prezente în mediul extrem de turbulent și competitiv de astăzi.[1] Desigur, personalizarea *ad hoc*, în care o companie trebuie să determine ce trebuie să facă diferit de fiecare dată când își schimbă operațiunile, aduce aceleași beneficii, însă la costuri mai mari. Companiile care speră să câștige ce e mai bun din ambele lumi – „masa" și „personalizarea" – trebuie să-și modularizeze bunurile și serviciile. Această abordare le permite companiilor să producă în mod eficient module standardizate, care pot fi combinate în diverse feluri pentru cumpărători diferiți, exact așa cum face GNC cu vitaminele care alcătuiesc seturile de Custom VitaPak.

**Cei care utilizează personalizarea în masă își modularizează mărfurile și serviciile**

Pentru a înțelege conceptul de modularizare, gândiți-vă la piesele de Lego. Ce puteți construi cu acestea? Răspunsul este, desigur, tot ce doriți. Aceasta datorită numeroaselor mărimi, forme și culori diferite ale pieselor, ca și sistemului simplu și elegant de elemente de prindere și găuri care permit ca acestea să fie îmbinate cu ușurință. Aceste două elemente de bază – *un set de module* și *un sistem de conexiune,* care le unește în mod dinamic – definesc *arhitectura modulară* ce permite unei companii să utilizeze personalizarea în masă.[2] Această arhitectură determină sfera beneficiilor pe care intenționează o companie să le furnizeze clienților săi și, în cadrul acestei sfere, combinațiile specifice de module pe care le va livra într-un anumit moment unui anumit client. În cazul produsului Custom VitaPak al companiei GNC, modulele sunt pastilele de vitamine standard, iar sistemul de conexiune este modul în care acestea curg, trecând de la modul de stocare vrac în pachete individuale, a căror compoziție poate diferi în mare măsură de la un consumator la altul.

Companii precum Progressive Insurance, care își personalizează serviciile în masă, își construiesc arhitectura modulară nu pe baza unor componente tangibile, ci a unor module procesuale. Să ne gândim la divizia Healthcare Support Services a companiei care administrează servicii, ARAMARK. Aceasta a creat un program denumit INTERSERV, care furnizează spitalelor servicii de asistență personalizate, integrate și nonclinice. Compania colaborează cu clienții săi pentru a proiecta modulele procesuale specifice, dorite în zonele servirii mâncării (catering, distribuirea meniurilor etc.), a distribuției (transportarea pacienților, stocarea cărucioarelor de lenjerie etc.), mentenanță (centrala termică, tâmplărie etc.) și a mediului înconjurător (preluarea deșeurilor și curățenia, irigațiile etc.). Împreună, reprezentantul companiei și clientul reproiectează ulterior metodele supraspecializate, limitate la anumite funcții, pe care le-au utilizat spitalele în mod tradițional, pentru a crea o arhitectură modulară personalizată, integrată, care să furnizeze o valoare unică pentru client. În final, Healthcare Support și spitalul selectează o forță de muncă cu competențe multiple, bine pregătită (care poate include personalul spitalului, personalul ARAMARK sau, cum se întâmplă adesea, o combinație între cele două), care operează ca o echipă.

Pentru fiecare implementare, un Centru de Resurse local al companiei ARAMARK centralizează într-o bază de date descrierile tuturor membrilor echipei, ale tuturor modulelor procesuale contractate de spital și o listă cu membrii echipei și modulele pe care aceștia le pot executa. Apoi clasifică modulele procesuale ca fiind programate pentru desfășurare sau neprogramate, ca putând fi întrerupte sau nu. Acest sistem îi permite personalului spitalului să programeze numeroase sarcini dinainte, având totodată posibilitatea ca anumite sarcini – cum ar fi „duceți acest pacient la radiografie, acum!" – să fie solicitate și puse în execuție oricând. Ori de câte ori e nevoie, software-ul Centrului de Resurse (sistemul de conexiune al INTERSERV) determină imediat care dintre membrii echipei are abilitățile necesare, cine îndeplinește o sarcină ce poate fi întreruptă și se află cel mai aproape de locul în care trebuie să se intervină. Persoana respectivă primește apoi un mesaj prin intermediul unui sistem pager local, prin care i se solicită să execute sarcina mai presantă.[3] În acest mod, ARAMARK se adaptează în timp real la nevoile aflate în continuă schimbare ale instituției, ajutând spitalul să pună în scenă experiențe cu siguranță mai bune pentru pacienții săi.

Pe lângă arhitectura modulară, Personalizarea în Masă necesită o *arhitectură ambientală*, alcătuită din nou din două elemente: un *instrument de design* care racordează nevoile cumpărătorului și capacitățile companiei și o *interacțiune proiectată*, în cadrul căreia compania pune în scenă o experiență de design care îl (o) ajută pe client(ă) să hotărască ce dorește exact. În absența acestei arhitecturi ambientale, companiile copleșesc adesea potențialii cumpărători cu atât de multe module, încât nu-și mai pot da seama care dintre ele are sens. Instrumente de design precum software-ul folosit de Centrul de Resurse ARAMARK și broșura Custom VitaPak a companiei GNC ajută la administrarea complexității care, pe de o parte, permite companiilor să își adapteze produsele la nevoile indivizilor însă, pe de altă parte, îi încurcă pe clienți atunci când trebuie să hotărască exact ce doresc.

La începutul anilor '90, producătorul de ferestre Andersen Corp. din Bayport, Minnesota, a elaborat un instrument de design multimedia, denumit Fereastra Cunoașterii, pentru a-și ajuta distribuitorii să colaboreze cu clienții. Software-ul prezintă o structură de tip *icon* care ilustrează peste 50 000 de posibile componente de ferestre, permițându-le consumatorilor

și distribuitorilor să creeze și să vadă exact cum vor arăta potențialele designuri. (Software-ul conține de asemenea clipuri ce rulează în fundal, cu panorame spectaculoase, traversate de nori, care au smuls exclamații de uimire multor clienți.)

Cu toate acestea, furnizarea instrumentului de design nu era suficientă. Andersen a descoperit că succesul depindea de pregătirea distribuitorilor pentru utilizarea instrumentului în sine și, la fel de important, pentru utilizarea acestuia în scopul interacționării cu clienții la modul personal. În câțiva ani, vânzările de ferestre Andersen ale distribuitorilor care stăpâneau instrumentul au crescut cu peste 20 de procente. În schimb, vânzările de bunuri Andersen ale distribuitorilor care nu au acceptat fie instrumentul, fie pregătirea pe care o necesita utilizarea acestuia, au scăzut. Frumusețea abordării companiei Andersen rezidă în ușurința utilizării: consumatorii pot selecta fără efort dintr-un număr aparent nelimitat de posibilități. Dacă, în schimb, ar fi fost prezentate toate aceste posibilități, cu siguranță că interacțiunea ar fi fost o experiență neplăcută pentru consumatori.

**Companiile pot face cunoscute, pot dezvălui sau ascunde toate combinațiile de bunuri și servicii**

Dacă posibilitățile sunt mai limitate, companiile pot *dezvălui în întregime* toate combinațiile posibile, lăsându-i pe clienți să aleagă. Un astfel de „meniu gigant" nu trebuie să fie neapărat neplăcut. De fapt, companiile pot face ca această interacțiune să fie o experiență unică, îmbogățind modurile în care se face o selecție dintr-un meniu sau dintr-un catalog, cum procedează, de exemplu, Land's End, incluzând *post-it*-uri colorate în cataloagele sale, ce le permit clienților să însemneze paginile cu ușurință înainte de a comanda.



Cea de-a doua abordare a interacțiunii proiectate *dezvăluie progresiv* posibilitățile prin cataloage segmentate, meniuri bazate pe completarea spațiilor libere, matrice de selecție, instrumente de configurare sau design precum cel aparținând companiei Andersen, chiar și cu ajutorul tradiționalei „foi albe de hârtie". Pentru Custom VitaPaks, GNC utilizează o metodă de creare a unor profiluri, bazată pe liste de criterii, pentru ca, apoi, să dezvăluie toate opțiunile privind vitaminele doar celor care doresc să depășească recomandările profilului. Pentru cei care doresc să pătrundă și mai adânc, magazinele Live Well au și un chioșc dotat cu computere, care le permite clienților să determine în ce măsură cercetările existente certifică numeroasele beneficii – conform spuselor companiei – ale produselor pe care intenționează să le cumpere. Instrumentele de design de acest fel le dau clienților oportunitatea de a-și adapta selecțiile până cînd, în cele din urmă, hotărăsc exact ce își doresc.

Cea de-a treia și ultima abordare a interacțiunii proiectate le *ascunde în mod deliberat* clienților instrumentul de design. De ce ar face așa ceva o companie care utilizează personalizarea în masă? Pentru că, uneori, clienții vor o valoare unică, dar nu vor să se implice prea mult în procesul de luare a deciziei. Acesta este cazul arhitecturii ambientale din jurul Centrului de Resurse al companiei ARAMARK. Spitalele care investesc în aceste activități sunt prea puțin interesate de participarea la punerea în practică a deciziilor clipă de clipă. ARAMARK utilizează instrumentul său de design pentru a găsi combinația exactă de resurse pentru fiecare din nevoile spitalului, fără a deranja pacienții sau personalul. Și Progressive își ține secret instrumentul brevetat, Progressive Automated Claims Management System (PACMAN), care include un instrument de design destinat adaptării la solicitările existente. Fără a-i deranja pe clienți, care

sunt adesea agitați, confuzi sau pur și simplu jenați, cerând detalii, evaluatorul transformă ceea ce în mod normal este o interacțiune neplăcută într-o experiență apreciată.

Pentru aceste companii, Personalizarea în Masă reprezintă o nouă etapă în care le pot aduce clienților o valoare experiențială. Au identificat inadvertențele bunurilor și serviciilor produse în masă existente, au distins caracteristicile individuale ale bazelor de clienți, au dezvoltat o arhitectură modulară pentru a-și servi clienții în mod eficient și unic și, în final, au creat o arhitectură ambientală care a utilizat personalizarea ca mijloc de a modifica Progresia Valorii Economice. Prin urmare, acum se ridică peste nivelul bunurilor și al serviciilor pentru a le oferi clienților ceea ce își doresc cu adevărat.

## CE VOR CLIENȚII?

Majoritatea companiilor încă manifestă rezistență la personalizarea în masă. În schimb, „administrează lanțul ofertei" diversificându-și din ce în ce mai mult canalele de distribuție și lăsându-i pe cumpărători să se descurce singuri. Producătorii păstrează inventare masive ale mărfurilor finite, iar furnizorii de servicii mențin personalul și aprovizionarea în exces pentru a satisface un număr tot mai mare de potențiale cereri care se mișcă greu. Aceste practici conduc în mod categoric la mărirea costurilor și a complexității operațiilor.

Mai rău, clienții trebuie să aleagă din numeroasele alternative pentru a găsi una care să fie cât de cât apropiată de ceea ce doresc. E posibil ca diversitatea sporită să-i ajute pe cumpărătorii ocazionali să găsească o marfă sau un serviciu care se potrivește într-o mare măsură dorințelor lor, cu amendamentul că timpul petrecut cu selectarea alternativelor este



mult mai mare – ceea ce nu este un element de neglijat, date fiind, de exemplu, cele 35 000 de unități de stoc sau SKU existente într-un supermarket obișnuit. Cu toate acestea, majoritatea cumpărătorilor nu reușesc să găsească exact ceea ce își doresc. Experiențele negative curg una după alta.

Diversificarea din ce în ce mai accelerată a producției în anticiparea unor cereri potențiale, însă nesigure, reprezintă adesea o măsură de conservare disperată a viziunii tipice Producției în Masă, în raport cu piețele care se fragmentează rapid. *Însă varietatea nu este același lucru cu personalizarea. Varietatea* înseamnă producerea și distribuirea alternativelor produsului în magazinele de desfacere în speranța că va apărea un client și le va cumpăra. Pe de altă parte, *personalizarea* presupune producția ca răspuns la dorințele unui anumit client. Astfel că, adesea, firmele îi copleșesc pe clienți cu o asemenea proliferare a produselor, încât aceștia preferă să se lase păgubași decât să treacă printr-un proces decizional îndelungat, în care sunt sprijiniți prea puțin sau deloc. În esență, clienții nu vor să aleagă; ei vor exact ceea ce vor. Interacțiunea proiectată de companii, destinată fiecărui individ în parte, prin intermediul personalizării în masă, furnizează mijloacele necesare determinării eficiente, eficace și (pe cât posibil) facile a nevoilor clientului. Pentru a modifica Progresia Valorii Economice, fie de la bunuri la servicii sau de la servicii la experiențe, companiile trebuie să utilizeze astfel de interacțiuni pentru a afla exact ce își doresc clienții.

**Clienții nu vor să aleagă. Ei vor exact ceea ce vor**

Apoi trebuie să includă în operațiuni informațiile despre dorințele unui client, astfel încât producția și aprovizionarea să fie eficiente și să poată fi realizate la cerere, transformând efectiv vechiul lanț al ofertei într-un *lanț al cererii*.

Rețineți că personalizarea în masă nu înseamnă a face de toate pentru toți, ci, mai curând, a face *exact* ceea ce vrea fiecare client – *și nimic altceva* –, atunci când vrea. Deși este posibil să fie nevoie de o investiție inițială semnificativă pentru dezvoltarea produselor, proceselor, oamenilor și tehnologiilor necesare, s-ar putea ca ofertele de personalizare în masă să coste aproape la fel de mult ca ofertele de producție în masă, uneori chiar mai puțin.

Să luăm drept exemplu cazul #1 Club Gold Program al Corporației Hertz. Clientul Gold, căruia i se spune că programul costă 50 de dolari pe an, primul an fiind gratis, nu primește o altă mașină decât restul clienților, dar nu mai stă la coadă și nu trebuie decât să-i spună șoferului autocarului cine e. Apoi este dus în zona destinată membrilor Gold, acoperită cu o cupolă, unde își va vedea numele scris cu litere luminoase pe un ecran mare, care îi indică unde este mașina. După ce clientul ajunge la mașină, găsește portbagajul gata deschis pentru bagaje, își vede numele tipărit clar pe contractul agățat de oglindă și, în funcție de anotimp (și de legile locale), motorul mașinii e pornit, iar sistemul de încălzire sau cel de aer condiționat pus în funcțiune. Nefăcând nimic până în momentul în care clientul pășește în autocar și se legitimează, apoi răspunzând doar solicitărilor exprese ale acestuia, Hertz a descoperit că furnizarea experienței sale Gold costă *mai puțin* decât serviciul standard. De aceea nu cere niciodată acea taxă de 50 de dolari, ceea ce, în opinia noastră, este o greșeală. Companiile ar trebui să perceapă o taxă pentru valoarea pe care o adaugă, nu pentru costurile pe care le suportă. Mai mult, banii respectivi ar putea fi folosiți pentru a face ca Hertz Gold să constituie o experiență mai bogată în domeniul închirierii mașinilor.

**Companiile ar trebui să perceapă o taxă pentru valoarea pe care o adaugă, nu pentru costurile pe care le suportă**

Desigur, determinarea tipului de personalizare care să merite un preț special nu este o sarcină ușoară. Care dintre caracteristicile și beneficiile ofertei ar trebui personalizate și care dintre ele trebuie să rămână standard (cazul mașinii, pentru Hertz)? În ce punct al lanțului valorii ar prețui cumpărătorii cel mai mult personalizarea? Care sunt punctele-cheie ale avantajului strategic care ar aduce cei mai mulți bani? Și ce fel de arhitecturi modulare și ambientale ar fi cele mai eficiente în crearea unor evenimente memorabile?

Pentru a răspunde la astfel de întrebări, numeroase companii apelează la studii care evaluează satisfacția clientului sau „vocea clientului", utilizând tehnici de cercetare a pieței pentru a colecta date. Astfel de informații furnizează o bază extraordinară în înțelegerea nevoilor *generale* ale bazei de consumatori ai unei companii. Totuși, aceste tehnici nu pătrund suficient de adânc pentru a determina ce și în ce punct ar trebui să aplice personalizarea în masă o companie. La urma urmelor, satisfacția clientului măsoară cu adevărat satisfacția *pieței*, nu a clientului individual. Puțini manageri se obosesc să analizeze rezultatele individuale. Aruncă doar o privire la cifrele „CustSat", care indică satisfacția clientului și care se presupune că reprezintă diverse segmente de piață. Studiile de piață sunt concepute pentru a ușura introducerea informațiilor în tabele, nu pentru a obține indicii cu adevărat relevante cu privire la dorințele și nevoile specifice ale clientului, iar fiecare client care completează un formular în acest scop știe că nu va avea niciun beneficiu direct.

Mai mult, studiile interesate de satisfacția clientului rareori solicită informații despre nevoile și dorințele specifice ale celui

care completează formularele respectivei cercetări. Cumpărătorii sunt mai degrabă invariabil rugați să acorde un calificativ performanțelor pe care le-a avut compania sau personalul acesteia într-o serie de categorii predefinite. Managerii obțin puține informații importante privind dorințele și nevoile reale ale cumpărătorilor, lucru demonstrat de faptul că cea mai comună temă a unui astfel de studiu e: cum stăm *noi*? Tema „ce facem noi" îi bombardează pe clienți la nesfârșit cu studii care au prea puțin de-a face cu nevoile reale ale clienților. Un chestionar de acest fel, aparținând unei companii aeriene, purta chiar și un titlu care, incredibil, le cerea călătorilor: „Ajutați-ne să ne reinventăm compania" – act ce fie supraestimează impactul unui astfel de aport generic venit din partea clienților, fie subestimează natura reformării corporatiste.

## O MĂSURĂ MAI MEMORABILĂ

După cum spune Dave Power III de la J.D. Power & Associates: „Când măsurăm satisfacția, măsurăm de fapt diferența dintre ceea ce *așteaptă* un client și ceea ce *percepe* că primește." [4] Cu alte cuvinte:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Satisfacția clientului | = | Ce se așteaptă să primească | – | Ce percepe că primește |

Măsurătorile privind satisfacția clientului se concentrează în esență asupra înțelegerii și gestionării așteptărilor clientului privind ceea ce fac deja companiile, în loc să stabilească ce își



doresc de fapt clienții în realitate. Deși astfel de măsurători își au rostul lor, pentru a putea aplica eficient personalizarea în masă, companiile trebuie să facă mai mult decât să efectueze pur și simplu niște măsurători ce au ca reper percepția. Trebuie să înțeleagă natura *sacrificiului clientului* – adică distanța dintre lucrul cu care *se mulțumește* un client și ceea ce *vrea cu exactitate*:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Sacrificiul clientului | = | Ce vrea cu exactitate clientul | – | Lucrul cu care se mulțumește clientul |

Atunci când înțelegem sacrificiul clientului, facem diferența între ceea ce *acceptă* un client și ce *nevoie reală are*, chiar dacă clientul nu-și cunoaște sau nu-și poate articula nevoia.

Deși companiile utilizează tehnici din managementul total al calității (MTC) pentru a stimula satisfacția clientului, trebuie să recurgă la tehnici ale Personalizării în Masă pentru a reduce Sacrificiul Clientului. Și, în vreme ce programele MTC contribuie la reducerea pierderilor asociate cu mărfurile și cu serviciile produse în masă – prin eliminarea redundanțelor, a rupturilor de stoc și a altor ineficiențe –, concentrarea asupra sacrificiului clientului elimină pierderile care survin ori de câte ori o companie performează o activitate sau cheltuiește o resursă pe care un anumit client nu o dorește. Într-adevăr, deoarece programele MTC au foarte des ca rezultat apariția unor noi caracteristici (ale unui bun) sau aspecte

**Activitățile sau resursele pe care nu le dorește un anumit client provoacă pierderi**

(ale unui serviciu), menite să îmbunătățească satisfacția celui declarat clientul „obișnuit", soluția satisfacției îmbunătățite devine sursa unui sacrificiu suplimentar. Indiferent câte îmbunătățiri se fac, oferta rămâne uniformă pentru toți clienții.

Însă clienții individuali sunt definiți fiecare de o altă combinație exactă de caracteristici și beneficii dorite. Se confruntă constant cu compromisurile, încercând să decidă dacă există suficiente componente profitabile ca să tolereze marginalul și să compenseze indezirabilul. Rareori se întâmplă ca dorințele și nevoile să se potrivească *exact* cu întregul alcătuit de produsul unei companii, astfel că, atunci când un client cumpără *orice* ofertă produsă în masă, acceptă componentele nedorite laolaltă cu cele dorite, ceea ce înseamnă că firma a irosit resurse în producție sau livrare. De pildă, în cazul unor produse precum aparatele și camerele video, producătorii adaugă constant caracteristici suplimentare în speranța că una dintre cele noi se va dovedi a fi inovația dorită. Aceeași dinamică are loc atunci când un hotel își dotează fiecare cameră cu un fier de călcat și o masă pentru călcat care rămân neutilizate nouăzeci și nouă din o sută de nopți sau când cele mai multe dintre pungile de covrigei și dozele de suc pe care le înghesuie însoțitorii de zbor pe cărucior sfârșesc prin a fi duse înapoi.

**Designul destinat clientului obișnuit este cauza principală a sacrificiului clientului**

Designul realizat pentru clientul obișnuit este cauza principală a sacrificiului clientului; orice produs care este rezultatul producției în masă cuprinde o serie de caracteristici sau dimensiuni oferite tuturor clienților, pe care fie le accepți ca atare, fie renunți la produs. Cu cât există mai multe caracteristici adunate într-un singur produs, cu atât este mai mare



probabilitatea ca unul dintre elemente să descalifice produsul în ochii unui anumit client (fie pentru că pur și simplu nu dorește elementul sau nu dorește să plătească un preț perceput ca fiind mai ridicat pentru un element marginal). În mod similar, atunci când în numeroase companii se vorbește despre „designul pentru client" semnificația reală a sintagmei este pentru „clientul *obișnuit*" – care nu există în realitate. Dacă nu se ține cont de niște clienți anume – oameni în carne și oase, specifici și cunoscuți –, astfel de eforturi nu fac decât să declanșeze inițiative de a performa activități și de a cheltui resurse fără a cunoaște, de fapt, nivelurile individuale necesare.

Să ne gândim la industria companiilor aeriene. Sacrificiul clientului se regăsește în fiecare zbor pe sute de dimensiuni ale serviciului.[5] Să examinăm, de dragul simplității, un singur aspect dintre multe altele: mai sus-pomenitul cărucior de băuturi. După ce avionul atinge o altitudine sigură și confortabilă, pe culoar apare căruciorul de băuturi, iar însoțitoarea de zbor întreabă: „Doriți ceva de băut?" Cineva care bea Pepsi va cere în mod natural băutura preferată și va fi întrebat (în cazul majorității companiilor aeriene): „Cola e OK?" Renunțând la adevărata sa dorință, va accepta în general Cola. Adică se va sacrifica. La următoarele două, trei sau poate patru zboruri cu aceeași companie, i se pune aceeași întrebare, se face aceeași solicitare, apoi vine răspunsul. În cele din urmă, clientul se prinde și începe să ceară – ați ghicit – Coca-Cola! Înțelegând că respectiva companie aeriană nu are băutura sa favorită, clientul este în cele din urmă „dresat" să *aștepte* o alternativă. Abia atunci poate compania aeriană să răspundă așteptărilor. (Și, desigur,

**Un sacrificiu mai mic al clientului transformă un serviciu obișnuit într-un eveniment memorabil**

în cazul puținelor companii aeriene care oferă Pepsi, cei care se sacrifică sunt băutorii de Cola.)

Pentru companie individul respectiv este un alt client satisfăcut deoarece *întotdeauna* primește ceea ce așteaptă. Însă dedesubtul acestei false satisfacții se află o sursă de inovație care poate transforma un serviciu obișnuit într-un eveniment memorabil: oportunitatea de a-i ajuta pe clienți să experimenteze un sacrificiu mai mic. De fiecare dată când furnizorul unor mărfuri sau al unor servicii interacționează cu un client, ambele părți au ocazia să învețe. În cele din urmă, una dintre părți își schimbă comportamentul ca urmare a celor învățate. Din nefericire, mult prea des se întâmplă ca acesta să fie clientul. Începe prin a cere altceva decât vrea cu adevărat – sau poate că pur și simplu pleacă.



# 5 | Experiența unui sacrificiu mai mic

Unii comentatori din domeniul afacerilor susțin că obligându-i pe clienți să accepte mai puțin decât ceea ce doresc (adică forțându-i să-și reducă așteptările) se creează practici de afaceri superioare, mai ales dacă firma își reduce costurile fără a provoca o insatisfacție prea mare clientului. Însă aceasta este o altă cale sigură spre comodificare, căci determină compania să se concentreze pe nedrept asupra costurilor interne, în defavoarea nevoilor clientului. Această atitudine de tipul „nu-i va deranja" conduce inevitabil la aplicarea unor practici operaționale suprasaturate de sacrificiul clienților. De asemenea, conduce la costuri *mai mari* dacă a fost ratată oportunitatea de a identifica nevoile individuale și de a elimina practicile păguboase. Singura companie care face efortul de a înregistra preferințele individuale ale clienților nu doar pentru băuturi, ci și pentru mese, reviste și alte facilități este, deloc întâmplător, compania care se concentrează cel mai mult asupra experienței oaspetelui: British Airways. Având un serviciu online facilitat de noul sistem informatic de la Industri-Matematik International, în 1998, serviciul de catering al companiei BA e responsabilă de mai mult de 1 200 de rute în 160 de aeroporturi din toată lumea, coordonând livrările corecte a peste 300 de furnizori. Următorul pas: descărcarea preferințelor individuale ale clienților valoroși pe care îi gestionează, astfel încât fiecare dintre aceștia primește atunci când se află la bordul aeronavei exact serviciile pe care le dorește. Urmând adevăratul spirit al

Personalizării în Masă, făcând exact ceea ce dorește fiecare client și nimic altceva, nu numai că BA își transformă serviciul personalizat într-o experiență individuală, ci și *reduce costurile* suplimentare. În ce fel? Printre altele, eliminând pierderile create atât de încărcarea, cât și – mai ales – de transportarea băuturilor, a alimentelor nefolosite și a altor articole pe avion, unde fiecare kilogram se adaugă la costul combustibilului consumat. Conectând lanțul cererii în acest mod, BA estimează că va economisi între 5 și 8 milioane de dolari anual și că își va amortiza investiția în primul an, asta chiar înainte de a-și da seama de beneficiile experienței individualizate.[1]

## ÎN CĂUTAREA UNICITĂȚII

Clienții nu mai trebuie să se mulțumească cu mărfuri și servicii standardizate, căci companiile pot livra în mod eficient, prin intermediul tehnicilor de personalizare în masă, exact ceea ce dorește fiecare și nimic altceva. În cazul în care compania dumneavoastră nu urmează acest demers, în curând o va face unul dintre competitorii săi, perturbând pentru totdeauna dinamica industriei din care faceți parte. Însă proaspeții aderenți descoperă adesea că identificarea nevoilor clienților, care zac ascunse sub suprafața nenumăratelor studii de piață de tipul „cum ne-am descurcat", nu este un lucru ușor. Clienții fac sacrificii de atât de mult timp, încât adesea le este greu să discute despre preferințele lor exacte. Chiar și după ce li se explică conceptul de sacrificiu, cei mai mulți clienți sunt incapabili să articuleze diferențele dintre lucrurile cu care se mulțumesc și ceea ce își doresc cu exactitate.

Unii sceptici menționează această dificultate ca dovadă a faptului că clienții nu pot fi considerați o sursă de idei noi și



inovații. Totuși, problema informațiilor oferite de clienți nu derivă din incapacitatea acestora de a-și identifica și articula dorințele și nevoile; aceasta provine din contextul în care companiile solicită respectivele informații. Oamenii tind să răspundă la întrebările care li se adresează. Adesea răspunsurile lor reflectă viziunea asupra Producției în Masă care a generat întrebările, fiind totodată expresia exactă a nevoilor clienților. Profesorii Dorothy Leonard și Jeffrey F. Rayport de la Harvard Business School, susținători ai așa-numitului „design empatic" (care derivă din observarea clienților în *propriile* ambiente), afirmă următorul lucru: „Uneori clienții sunt atât de obișnuiți cu condițiile actuale de utilizare a ofertelor unei companii, încât nu se gândesc să ceară o nouă soluție – chiar dacă au nevoi reale cărora li s-ar putea răspunde."[2]

**Reexaminați-vă cercetările și căutați unicitatea**

Tehnicile tradiționale de cercetare – cum ar fi focus grupurile, scenariile legate de posibile tipuri de „viitor", analiza *conjoint** și, da, studiile de piață – pot fi totuși transformate în avantaje strategice pentru detectarea sacrificiului clientului. Nu trebuie decât să reveniți asupra ultimelor cercetări (care probabil că urmăreau identificarea *punctelor comune* care nu fac decât să indice așteptările împărtășite și precondiționate ale clienților) și să le reexaminați într-o lumină diferită: căutați *unicitatea* răspunsurilor, care sugerează dimensiunile sacrificiului ce a trecut până atunci neobservat sau a fost în mod greșit considerat nesemnificativ. Chiar și o singură interacțiune cu clientul poate furniza indicii despre dimensiunea sacrificiului, care altfel a rămas neexprimat, în raport cu care toți clienții se mulțumesc cu mai puțin (sau mai mult) decât ceea

* Măsoară modul în care atributele individuale ale produselor influențează preferințele consumatorilor (n.t.).

ce vor. Este posibil ca aceia consideraţi a fi „marginali" să sugereze dimensiuni ale sacrificiului pe care clienţii „obişnuiţi" pur şi simplu nu le pot articula.

De asemenea, companiile trebuie să creeze un nou set de elemente de sondaj al comportamentului clientului – „Ce vă doriţi cu adevărat?" – care să înlocuiască anchetele legate de satisfacţie bazate pe simpla întrebare „Cum ne-am descurcat?" De exemplu, producătorul de valve pneumatice Ross Controls din Troy, Michigan, îşi roagă cei mai buni clienţi (producători de maşini, producători de utilaje destinate manipulării materialelor etc.) să coopereze cu inginerii companiei (denumiţi „integratori" deoarece combină în mod eficient funcţiile distincte ale dezvoltării, ale producţiei şi ale marketingului) pentru a proiecta exact sistemul de valve care va aduce îmbunătăţiri semnificative în performanţele liniilor de asamblare ale clienţilor. Concentrându-se asupra sacrificiilor cu care se confruntă clienţii în mod curent în cazul liniilor de producţie, integratorul concepe un prototip de sistem de valve pornind de la un ansamblu de module. Dacă primul prototip nu răspunde tuturor nevoilor clientului, integratorul va opera modificări asupra acestuia, încercând un altul şi adesea un al treilea sau al patrulea, până când sistemul personalizat de valve elimină sacrificiul cunoscut în întregime. În cele din urmă, Ross vrea să îşi plaseze online serviciul ROSS/FLEX pentru a scădea costurile colaborării şi pentru a le permite clienţilor să participe la proiectarea propriilor valve.[3]

**Spaţiul virtual reprezintă un loc nou nemaipomenit pentru înţelegerea sacrificiului**

De fapt, spaţiul virtual, datorită interactivităţii inerente, reprezintă o sursă nouă extraordinară pentru înţelegerea sacrificiului. Numai e-mailul constituie un mijloc minunat şi necostisitor de a interacţiona cu clienţii pentru a afla care sunt punctele pe care le sacrifică. De exemplu, în fiecare dimineaţă a zilelor lucrătoare, NewsEDGE Corporation (fosta Individual Inc.) din Burlington, Massachusetts, distribuie corporaţiilor care au achiziţionat serviciul NewsPage o bază de date personalizate ce cuprinde ştiri, articole şi declaraţii de presă online, acoperind peste 1 200 de subiecte. Utilizatorii individuali îşi creează profiluri personalizate care facilitează selectarea din cele aproximativ 20 000 de articole (ce apar în sute de surse originale) a celor zece sau douăzeci de materiale care prezintă cel mai mare interes pentru nevoile lor.

Elementul inerent al acestei abordări este sacrificarea stocării, a urmăririi şi a citirii (sau cel puţin a răsfoirii) articolelor care se dovedesc irelevante pentru nevoile cuiva. Pentru a elimina un astfel de sacrificiu, contra unei taxe, NewsEDGE îşi ajută utilizatorii să-şi construiască profiluri individuale în scopul filtrării bazei de date a corporaţiei, apoi, la o săptămână sau două, racordează profilurile pe baza articolelor pe care fiecare utilizator le-a considerat relevante, relevante într-o anumită măsură sau irelevante. În loc să se mulţumească cu un profil fix, cum se întâmplă în cazul celor mai multe servicii de acest fel, abonaţilor corporatişti ai companiei NewsPage li se trimite evoluţia gradului de relevanţă al articolelor până în momentul în care NewsEDGE îşi îndeplineşte în final scopul de 80–90% relevanţă, adică doar 10–20% sacrificiu. Dacă ar încerca să atingă 100%, abonaţii ar experimenta o a doua formă de sacrificiu; n-ar putea să vadă un număr mare de articole relevante, considerate de software-ul companiei prea puţin importante pentru a fi trimise.[4] Ajutându-şi astfel clienţii să experimenteze un sacrificiu mai mic, NewsEDGE are posibilitatea de a-şi utiliza oferta personalizată pentru a clădi o relaţie mai puternică cu fiecare client.

## CULTIVAREA RELAȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Multitudinea de tehnologii interactive care se dezvoltă rapid – printre care e-mailul, pagerele, terminalele electronice, serviciile online, faxul și internetul – ajută companiile să identifice dorințele, nevoile și preferințele specifice a mii, potențial milioane, de clienți individuali. Combinarea personalizării în masă la nivelul operațiunilor cu ceea ce specialiștii în marketing Don Peppers și Martha Rogers numesc *marketing unu la unu* formează baza relațiilor de învățare care în timp crește, se adâncește și devine mai inteligentă.[5] Cu cât un client dă mai multe lecții unei companii, cu atât mai bine poate aceasta să furnizeze exact ce își dorește clientul – și cu atât mai dificil va fi pentru competitori să-l cucerească. Chiar dacă un competitor ar dezvolta exact aceleași capacități, un client deja implicat într-o relație de învățare cu o firmă ar trebui să petreacă o perioadă considerabilă de timp și energie pentru a-i transmite competitorului ceea ce firma curentă știe deja. Acesta este motivul pentru care Ross Controls rămâne atât de fidel serviciului ROSS/FLEX. Divizia de 20 de miliarde de dolari a lui General Motors (compania care pare a fi brevetat reducerea prețurilor la furnizori) refuză să cumpere valve pneumatice de la altcineva și nici nu renunță la furnizorii săi. James Zaguroli Jr., președintele Knight Industries, relatează că, atunci când un competitor a încercat să îl determine să renunțe la Ross, i-a spus: „De ce v-aș alege pe voi? Sunteți în urmă cu cinci generații de produse față de mine și Ross."

**Personalizarea în masă și marketingul unu la unu facilitează relațiile de învățare**

Drept rezultat, companiile care utilizează personalizarea în masă, cultivând astfel de relații de învățare, determină apariția



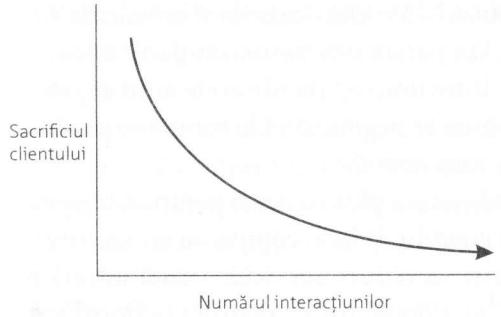



**Figura 5-1.** Noua curbă a învățării

unei noi curbe de învățare, după cum se poate vedea în Figura 5-1. Toată lumea cunoaște vechea curbă a învățării, în care costurile scad odată cu volumul, aceasta fiind însăși baza Producției în Masă. Aici, sacrificiul clientului scade în timp, pe măsură ce compania interacționează cu clienții.[6] Gândiți-vă din nou la NewsEDGE. În momentul în care un abonat primește pentru întâia oară NewsPage, există probabilitatea ca doar 30% din articole să fie relevante, ceea ce înseamnă că nu mai puțin de 70% din ele sunt irelevante – fapt care măsoară sacrificiul clientului la începutul acestei curbe de învățare. Pe măsură ce clienții furnizează feedback celor de la NewsEDGE, relevanța crește, iar sacrificiul scade, până când atinge partea lineară a curbei, în care sacrificiul se ridică la doar 10–20% (relevanța fiind de 80–90%).

**Sacrificiul ar trebui să scadă pe măsură ce o companie interacționează cu clienții**

Acum imaginați-vă că sunteți client NewsPage și că apare un competitor care are *exact aceleași capacități* ca și NewsEDGE. Acesta poate utiliza aceleași surse, poate livra articolele în același fel, fiind capabil chiar să primească feedback și să îmbunătățească relevanța în timp, în același mod ca NewsEDGE.

Ați trece la competitor? În niciun caz. Va fi nevoie de *luni* de zile pentru a o învăța pe această nouă companie ceea ce știe astăzi NewsEDGE. Între timp ați pierde acele articole relevante pe care noua companie ar neglija să vi le trimită în perioada în care învață care vă sunt nevoile.

În acest fel, firmele își pot păstra clienții pentru totdeauna – la propriu –, cu două condiții. Prima: compania nu va crește prețurile excesiv și nu-și va reduce serviciile odată intrată într-o relație de învățare; și a doua: nu va pierde umătorul val tehnologic. (De exemplu, un serviciu similar NewsPage care s-ar baza exclusiv pe trimiterea prin fax a articolelor ar fi o cauză pierdută, dacă nu ar opta pentru internet ca suport de livrare.) Avantajele acestei abordări îmbunătățesc elementele fundamentale ale unei companii în moduri extrem de semnificative:

- *Prețuri speciale*. Deoarece ofertele dumneavoastră sunt racordate cu precizie la nevoile clienților, ei primesc o valoare sporită și, prin urmare, vor fi dispuși să plătească un preț mai mare.
- *Limitarea discounturilor*. De fiecare dată când vindeți o ofertă la un preț redus, vă *plătiți* clienții pentru experimentarea unui sacrificiu semnificativ. Cu cât e mai mic sacrificiul lor, cu atât mai puțin va trebui să împingeți produsul spre prețuri promoționale sau să renunțați la el categoric.
- *Profituri mai mari pe client*. Pentru că știți mai mult despre fiecare client decât orice competitor, aceștia se vor întoarce mereu la dumneavoastră, de fiecare dată când doresc să cumpere ceea ce oferiți.
- *Un număr mai mare de clienți (la costuri de achiziție mai mici)*. Deoarece clienții consideră că experiența este foarte plăcută, le vor spune prietenilor și asociaților și mulți dintre ei vor dori să facă afaceri cu dumneavoastră. Acești noi clienți le vor comunica altora și așa mai departe.
- *O păstrare a clienților mai mare*. Cu cât vă va învăța mai multe fiecare client despre dorințele, nevoile și preferințele sale individuale, cu atât va fi mai dificil pentru el să obțină un nivel valoric echivalent de la un competitor.

Cel mai important, companiile care reduc sistematic sacrificiul clienților – eliminând elementele negative ale relației – intensifică experiența pe care o au clienții lor atunci când le utilizează mărfurile sau beneficiază de serviciile lor, satisfăcând astfel nevoile de care nu s-au ocupat companiile concurente, bazate pe producția în masă.

## CUM RĂSPUNDEM DIVERSELOR TIPURI DE SACRIFICII

Personalizarea în Masă ne face să ne întoarcem la o axiomă ignorată frecvent în lumea omogenizată a Producției în Masă: *Fiecare client este unic* și toți merită să primească exact ceea ce își doresc la prețul pe care sunt dispuși să-l plătească. Cândva, clienții erau dispuși să renunțe la unicitatea lor pentru a beneficia de prețurile scăzute ale ofertelor standard, însă acum lucrurile nu mai stau așa. Așadar, companiile trebuie să reducă în mod eficient și sistematic sacrificiul clientului, care are loc ori de câte ori un individ întâlnește bunuri sau servicii standardizate, concepute pentru un client obișnuit imaginar. Cu siguranță, nicio abordare de tipul „o singură măsură se potrivește tuturor" nu va servi la eliminarea sacrificiului – aceasta ar contrazice însăși noțiunea de Personalizare în Masă.

Într-adevăr, există patru categorii de sacrificiu care necesită atenție. Fiecare dintre acestea diminuează experiența generică a unui individ în raport cu oferta unei companii, într-un mod cât se poate de specific, iar aceasta necesită o abordare diferită a personalizării pentru a nu fi eliminată.

Ca răspuns la sacrificiul individual al clienților, companiile care utilizează personalizarea în masă pot schimba sau nu *produsul* în sine – funcționalitățile unui bun sau dimensiunile unui serviciu. În mod similar, pot schimba sau nu *reprezentarea* produsului – descrierea, ambalajul, materialele de marketing, plasarea, termenii și condițiile, denumirea, utilizarea atribuită sau orice altceva, în afara bunului sau serviciului în sine. (În vreme ce arhitectura modulară a unei companii rezidă în domeniul produsului însuși, arhitectura ambientală este constituită de domeniul reprezentării acestuia.) După cum se poate vedea în Figura 5-2, aceste opțiuni strategice produc patru abordări distincte ale personalizării: colaborativă, adaptivă, cosmetică și transparentă. Fiecare dintre acestea este adecvată reducerii unui tip diferit de sacrificiu care, la rândul său, furnizează baza unui anumit tip de experiență.[7]

**Toți clienții merită să primească exact ceea ce își doresc, la prețul pe care sunt dispuși să-l plătească**

## Personalizarea colaborativă: experiența explorării

În primul rând, clienții se sacrifică atunci când sunt forțați să facă alegeri dificile și multidimensionale, de tipul *fie/fie*, cum ar fi lungime versus lățime, complexitate versus funcționalitate sau cantitate de informații versus relevanță. Incapacitatea de a soluționa aceste compromisuri în cazul ofertelor produse în masă îi determină pe numeroși clienți să colaboreze cu companii care aplică personalizarea în masă, precum GNC Live Well, Andersen Windows, Ross Controls și NewsEDGE, ce utilizează cu toții *personalizarea colaborativă*, proces prin care o companie interacționează direct cu clienții cu scopul de a determina de ce au nevoie aceștia, pentru ca apoi să producă lucrul respectiv pentru ei. Companiile care utilizează personalizarea colaborativă le permit clienților să exploreze modurile în care pot obține ceea ce își doresc într-una dintre dimensiunile produsului, fără a trebui să facă sacrificii într-o altă dimensiune.

Clienții NewsEDGE nu mai trebuie să primească toate articolele pentru a citi un singur material; citesc din ce în ce mai multe articole de știri relevante, trecând în revistă un număr total mai mic de materiale, având chiar și posibilitatea de a experimenta cu feedback-ul pe care îl furnizează pentru a

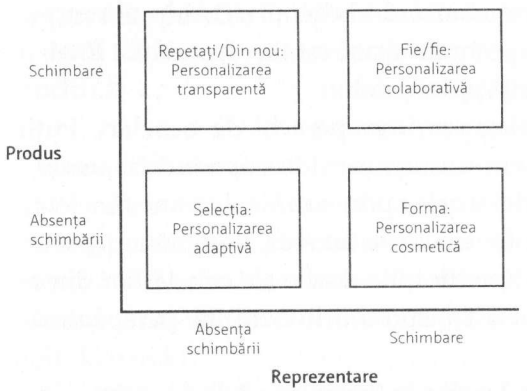



**Figura 5-2.** Cele patru tipuri de sacrificiu al clientului care conduc la patru abordări ale personalizării

vedea în ce fel modifică acesta selecția articolelor viitoare. Clienții Ross Controls nu mai trebuie să aștepte luni în șir pentru a obține specificațiile unui nou design. În schimb, cu ajutorul integratorului ROSS/FLEX explorează potențialele îmbunătățiri ale liniilor lor de procesare prin intermediul unor prototipuri succesive, produse rapid. Iar clienții Andersen Windows nu mai trebuie să aștepte finalizarea construirii casei pentru a vedea cum vor arăta ferestrele. În schimb, au posibilitatea de a vedea rezultatul final pe ecranul unui computer, după ce au explorat miriadele de posibilități împreună cu un distribuitor Andersen. O serie de companii prestigioase – Dell în domeniul PC-urilor, The Hartford în cel al asigurărilor, Levi's cu blugii săi Original Spin, manualele Primis de la McGraw-Hill, ca să numim doar câteva dintre ele – îmbrățișează personalizarea colaborativă ca mijloc de reducere a sacrificiului, care domină atunci când clienții se confruntă cu prea multe opțiuni și cu compromisuri inutile. Rezultatul final: un nou tip de experiență a designului.

Gândiți-vă la alegerea unei perechi de ochelari. Puțini oameni pot intra într-un magazin descoperind cu ușurință exact ce vor, croindu-și calea prin șirurile de rame fără lentile care umplu rafturile. Cu toate acestea, compania japoneză Paris Miki extrage specificațiile exacte ale ochelarilor din fiecare interacțiune cu consumatorii datorită personalizării colaborative.

Compania, având sediul în Tokio, unul dintre cei mai mari comercianți din lume, a petrecut cinci ani pentru a dezvolta Sistemul de Design Mikissimes. Denumit Eye Tailor în Statele Unite, acest instrument de design elimină nevoia clientului de a trece în revistă miriadele de opțiuni în selectarea unei perechi de rame, transformând interacțiunea cu designul într-o *experiență exploratorie*. Opticianul face mai întâi o fotografie a chipului clientului, analizată de Eye Tailor în scopul identificării caracteristicilor distinctive. Sistemul ia de asemenea în considerare un set de adjective selectate de către client, legate de tipul de imagine pe care o dorește (formală, tradițională, naturală, sportivă, elegantă etc.). Apoi recomandă o anumită dimensiune și formă a lentilelor, suprapunând lentilele pe imaginea digitală a chipului consumatorului. Însă acesta nu este decât începutul explorării. În cele ce urmează, consumatorul și opticianul colaborează pentru a ajusta forma și mărimea lentilelor (rotindu-le, mărindu-le sau chiar utilizând mouse-ul ca să creeze o nouă curbă) până în momentul în care imaginea le place amândurora. În mod similar, selectează împreună, dintr-un număr de opțiuni, șaua ochelarilor, balamalele și brațele, până în momentul în care clientul descoperă exact perechea de ochelari pe care o dorește. Ultimul pas: opticianul prezintă o fotografie de calitate a clientului purtând niște ochelari care urmează să fie produși! (Încă ceva: clientul primește ochelarii, realizați prin intermediul personalizării în masă, în nu mai mult de o oră.)

**Companiile care utilizează personalizarea colaborativă conlucrează cu clienții lor pentru a determina lucrurile de care au nevoie, pentru ca apoi să le producă**

Companiile care utilizează personalizarea colaborativă lucrează cu clienți individuali pentru a schimba mai întâi *reprezentarea* produsului, apoi, după ce clientul își dă seama care sunt adevăratele sale nevoi, produsul în sine. Astfel, clientul și cel care realizează personalizarea determină reciproc valoarea care va fi creată. Compania renunță în parte la controlul asupra procesului, permițându-i cumpărătorului să

participe direct la luarea deciziilor și, în parte, chiar la munca inițială. După cum relatează Greg Horn, director de marketing general la GNC: „Experiența pe care o oferim în cadrul magazinului îi implică pe clienți în relația cu produsele pe care le-au conceput, creând un nivel de fidelitate față de produsul «lor», care depășește cu mult orice altă metodă." Compromisurile aparent necesare care survin în selectarea și utilizarea majorității mărfurilor produse în masă dispar atunci când un client își explorează nevoile unice în acest fel. Ideal ar fi ca, pe lângă obținerea lucrurilor pe care le dorește exact, clientul să descopere aspecte ale propriilor dorințe și nevoi, de a căror existență nu știa.

## Personalizarea adaptivă: experiența experimentării

Cel de-al doilea tip generic de sacrificiu făcut de client are loc atunci când i se prezintă prea multe bunuri finite sau prea multe părți componente, fiind nevoit să se angajeze într-un proces greoi de *selecție*. În acest caz, companiile ar trebui să adopte abordarea *personalizării adaptive*. În acest caz, pentru clientul individual nu se schimbă nici produsul în sine, nici reprezentarea acestuia; mai curând, clientul personalizează marfa sau serviciul după cum dorește, utilizând funcționalitatea personalizabilă încorporată în ofertă.

Dacă sfera cererii clientului acoperă un set enorm de posibilități, se impune utilizarea unei forme de personalizare adaptivă. De exemplu, Lutron Electronics Co., Inc. din Coopersburg, Pennsylvania, produce componente de control ale corpurilor de iluminat (întrerupătoare, comutatoare reglabile etc.) care permit un grad imens de variabilitate în funcție de unicitatea clientului. Cu excepția clădirilor lipsite de originalitate, cum ar fi restaurantele care funcționează pe bază de franciză, mediul ambiant al fiecărui client este constant diferit.[8] Forma, decorațiunile și plasarea ferestrelor fiecărei camere diferă. În plus, condițiile meteorologice care influențează lumina naturală se schimbă de la o zi la alta, de la oră la oră, la fel cum se schimbă compoziția oamenilor dintr-o încăpere și modul în care aceștia o utilizează. Astfel că, deși colaborează cu clienții cu privire la anumite chestiuni (cum ar fi asortarea culorilor suporturilor întrerupătoarelor), Lutron utilizează personalizarea adaptivă, permițându-le clienților să experimenteze cu sistemul de iluminare în propriul lor birou sau acasă. De exemplu, Sistemul Grafik Eye al companiei conectează diversele lumini dintr-o încăpere, lăsându-i pe utilizatori să testeze și apoi să programeze diferite efecte pentru, să zicem, petreceri însuflețite, momente romantice sau seri liniștite de lectură. În loc să fie nevoiți să ajusteze comutatoare separate pentru fiecare utilizare, clienții își programează direct setările, până când găsesc combinațiile corecte. Apoi obțin efectele dorite, pur și simplu apăsând pe butonul corespunzător al setărilor programate de fiecare dată când folosesc camera respectivă.

**Companiile care utilizează personalizarea adaptivă oferă un produs conceput astfel încât să le permită utilizatorilor să-l modifice ei înșiși**

Colaborarea rămâne abordarea corectă atunci când fiecare client trebuie să aleagă dintr-un număr mare de elemente sau componente pentru a obține funcționalitatea sau designul dorit. Totuși, atunci când se pot încorpora combinații alternative în produs, personalizarea adaptivă devine o alternativă promițătoare pentru a pune la dispoziția clientului în mod eficient numeroase opțiuni diferite. Iar procesul de *experimentare*

a posibilităților devine o experiență în sine. De exemplu, Select Comfort din Minneapolis, Minnesota, concepe și produce saltele cu sisteme de cameră cu aer, care se ajustează automat în funcție de conturul corpului celui care se așază pe ele. Folosind o telecomandă, oamenii pot să se joace cu diverse niveluri de fermitate, iar cuplurile pot alege niveluri diferite pentru fiecare parte a patului. În mod similar, Peapod, un serviciu online de cumpărare și livrare a alimentelor, cu sediul în Evanston, Illinois, elimină sacrificiul „selecției", inerent atunci când mergem la cumpărături într-un magazin alimentar cu o mulțime de rafturi înțesate cu produse. Software-ul și serviciul online al companiei le permit clienților ca, mai întâi, să facă o listă personală, sau mai multe, de cumpărături care să cuprindă doar lucrurile pe care vor să le examineze. Aceste liste pot fi consultate imediat, în vreme ce, pentru cumpărăturile mai puțin frecvente, clienții pot căuta informații despre produs prin intermediul diverselor metode de sortare (cum ar fi prețul, marca sau conținutul nutrițional).

Cu ajutorul personalizării adaptive clientul își deduce în mod independent propria valoare. Comutatoarele reglabile, așa cum sunt ele reprezentate de setările programabile ale companiei Lutron, dispozitivul care poate fi ținut în mână al celor de la Select Comfort și software-ul celor de la Peapod le permit clienților să experimenteze din când în când cu diferite combinații și permutări. Odată stabilită, aceștia nu mai trebuie să refacă selecția, trecând prin toate alternativele de fiecare dată când vor să utilizeze bunul sau să acceseze serviciul respectiv. După cum spune Joel Spira, președintele Lutron Electronics și cel care a introdus pentru întâia oară un microprocesor într-un sistem de control al corpurilor de iluminat: „Crearea comutatoarelor reglabile ne diferențiază de concurență, iar modul în care realizăm acest lucru le permite clienților să descopere setările potrivite pentru ei în mod ușor și chiar plăcut." Această abordare a Personalizării în Masă, fundamental diferită de personalizarea colaborativă, creează de asemenea o valoare unică a consumatorului.[9] Natura ajustabilă a interacțiunii proiectate cu produsul în sine promovează experimentarea necesară descoperirii valorii.



## Personalizarea cosmetică: experiența plină de satisfacții

Atunci când clienții nu se sacrifică pe baza funcționalității unui produs, ci a formei acestuia – în ceea ce privește modul în care este ambalat sau prezentat, unde și când este livrat – companiile pot exploata *personalizarea cosmetică*. Pe baza a ceea ce numim sacrificiul *formei*, această a treia abordare prezintă o marfă sau un serviciu standard în mod diferit, unor clienți diferiți. Produsul nu este personalizat (ca în cazul personalizării colaborative) și nici nu e făcut să fie personalizabil (cum se întâmplă cu personalizarea adaptivă); în schimb, o ofertă standard este *ambalată* special pentru fiecare client. Prin împachetarea mărfii într-o formă personalizată – poate prin intermediul unui ambalaj personalizat, materiale de marketing adaptate, plasare personală la livrare, etichetare privată sau prin personalizarea altor termeni și condiții declarate – fiecare client obține experiența care îi satisface ego-ul atunci când vede articolul personalizat „doar pentru mine".

Hertz face acest lucru prin intermediul programului său #1 Club Gold. Fiecare element personalizat modifică doar reprezentarea mașinilor pe care le închiriază compania, nu și produsul de bază. Cu toate acestea, clienții îndrăgesc programul, pentru că fiecare exemplu de ambalare personalizată arată clar

că firma prețuiește clientul. În mod similar, Austin-James din Menlo Park, California, a creat un instrument de design simplu, însă extrem de eficient pentru personalizarea ilustrațiilor de pe tricouri, șepci, sacoșe mari și aproape orice suport pe care cineva ar vrea să aplice un logo, o imagine sau alte forme de desen. Cu ajutorul software-ului companiei, destinat imprimării tricourilor Hanes (elaborat în tandem cu Hanes, celebrul producător de tricouri) consumatorul își poate crea tricouri personalizate de acasă. Programul de calculator afișează imaginea unui tricou și spațiul disponibil pentru ilustrație. Apoi îl îndrumă să selecteze o poză sau mai multe (dintr-un portofoliu furnizat de companie sau din pozele pe care le scanează consumatorul) și textul care le însoțește (incluzând selecția fonturilor, a culorilor și a efectelor, cum ar fi afișarea literelor sub formă de arc). În tot acest timp, consumatorul are sub ochi reprezentarea digitală aflată în schimbare a lucrării sale în curs de desfășurare, până în momentul în care designul capătă aprobarea sa. În cele ce urmează, programul printează ilustrația pe o hârtie specială, folosind imprimanta laser sau inkjet a clientului, fiind apoi gata pentru a fi aplicată pe tricou. Foarte rapid, foarte simplu, foarte „personal".

**Companiile care utilizează personalizarea cosmetică prezintă o marfă sau un serviciu standard în mod diferit unor clienți diferiți**

În arena *business-to-business,* Whirlpool Corporation și-a axat programul de livrare a produselor a doua zi după achiziționare, denumit Quality Express, pe produsele standard – liniile de electrocasnice Kitchen Aid și Roper – pentru a crea o valoare unică în funcție de client. Inițial, furnizorii puteau comanda orice cantitate de electrocasnice doreau – atâta timp



cât umpleau un camion. Acest lucru însemna că furnizorii nu puteau întotdeauna să le spună clienților când le vor sosi electrocasnicele, deoarece depindea de ce și când vor comanda alții. Acum, compania programează fiecare furnizor pentru cinci, patru, trei, două sau o singură livrare pe săptămână, pe baza volumului anual, și livrează eficient setul exact de electrocasnice pe care l-a comandat fiecare furnizor (datorită unui sistem logistic sofisticat care integrează fabricile producătoare, depozitele regionale, centrele locale de distribuție și camioanele închiriate prin contract, folosind informații în timp real). Mai mult, cum Quality Express poate livra zilnic, Whirlpool utilizează serviciul pentru a cuprinde clienții care au o cerere specială, în afara programului lor normal, concentrându-se să facă astfel încât fiecare furnizor să se simtă special. Quality Express adaugă și alte servicii adaptate pentru a personaliza fiecare livrare. De exemplu, pe șantierele unde se construiesc case, șoferi în uniforme scot cutiile din containere, rearanjează modul de deschidere al ușii și instalează aparatele de făcut gheață imediat înainte de încheierea ipotecii. Șoferii sună de pe mobil când încă se află în trafic pentru a se asigura că furnizorii se pregătesc pentru livrare.

În cazul multor companii, personalizarea cosmetică furnizează un punct de plecare pentru a le oferi clienților o experiență personalizată. Deși funcționalitatea de bază a produsului lor rămâne aceeași, companiile care utilizează personalizarea cosmetică semnalează recunoașterea diverselor condiții privind „forma", care se regăsesc printre clienți. Firmele își amână numeroase activități pentru a le efectua sub ochii atenți ai clientului, care simte că acest act este pus în scenă doar pentru el. După cum spune Ralph Hake, vicepreședinte executiv senior al operațiunilor la Whirlpool, referindu-se la Quality Express: „Valoarea pe care o furnizăm distribuitorilor noștri

este vizibil demonstrată ori de câte ori aceștia văd camionul nostru apărând pe stradă și în fiecare serviciu suplimentar pe care îl performăm pentru ei, cu ei sau în fața lor." Fie că livrează electrocasnice distribuitorilor, imprimă elemente grafice pe tricouri sau aduce oameni companiilor de închiriat mașini, această abordare se adresează în mod clar dorinței de automulțumire inerentă fiecăruia dintre noi. Personalizând reprezentarea unei oferte standardizate, compania le acordă clienților săi o atenție individualizată.

## Personalizarea transparentă: experiența evazivă

În cele din urmă, când clienții trebuie să facă aceleași lucruri sau să furnizeze aceleași informații în mod repetat, întâmpină sacrificiul de tipul *repetați/din nou*. Astfel de sarcini impuse nu fac decât să deranjeze clienții și să diminueze experiența generică. În aceste de cazuri, cea care ajută este *personalizarea transparentă*, furnizându-le clienților individuali o ofertă adaptată *fără* a-i lăsa să știe în mod explicit (prin intermediul schimbărilor reprezentaționale) că aceasta este personalizată pentru ei.

ChemStation, un producător și distribuitor de bunuri pentru curățarea industrială, personalizează transparent formularea produselor de curățat individuale, destinate unei largi varietăți de utilizări comerciale – de la spălătoriile auto și depourile pentru camioane până la bucătăriile restaurantelor și fabricile de hârtie. Nu se deranjează să împărtășească detaliile privitoare la componentele specifice utilizate pentru a răspunde nevoilor de curățare ale unui client. În schimb, formulează în mod tacit întocmai combinația potrivită pentru fiecare client, apoi prezintă marfa personalizată a fiecăruia ca



fiind aceeași „Soluție ChemStation". Fiecare client primește chiar și același logo al companiei, imprimat pe lateralul containerului de stocare. În consecință, clienții sunt interesați mai mult de cât de aranjată și curată este unitatea lor și mai puțin de caracteristicile specifice ale produsului auxiliar, a cărui natură exactă rămâne neclară.

Companiile care utilizează personalizarea transparentă satisfac nevoile clienților individuali într-un mod greu de deslușit. În loc să le solicite clienților să-și facă timp pentru a-și descrie nevoile, companiile ce recurg la personalizarea transparentă, printre care Barista Brava în producția de cafea și GNC Live Well în livrarea produsului VitaPak, observă comportamentele de-a lungul timpului, determinând preferințele predictibile, pentru ca apoi să îndeplinească în cunoștință de cauză respectivele preferințe. Desigur, o afacere trebuie să își permită luxul de a-și face timp să-și aprofundeze cunoștințele despre clienți, înaintând progresiv spre satisfacerea preferințelor individuale. Pentru a ajunge să utilizeze personalizarea transparentă, o companie trebuie să aibă de asemenea un ambalaj standard – o ceașcă de cafea Barista Brava, o cutie UPS, un container ChemStation – în care introduce caracteristicile sau componentele personalizate ale produsului. În acest sens, personalizarea transparentă este exact opusul personalizării cosmetice, care are un conținut standard, însă un ambalaj personalizat.

Printre afacerile pregătite pentru personalizarea transparentă se numără acelea aparținând unor clienți care nu vor să se complice cu o colaborare directă, adesea deoarece compania le cere să repete informații pe care deja le-au furnizat. De exemplu, pentru a evita să plictisească clienții punând aceleași întrebări standard de fiecare dată când aceștia se cazează la un hotel Ritz-Carlton („Un pat king size sau două paturi duble?

Fumători sau nefumători?"), lanțul hotelier a stabilit un mijloc mai puțin intruziv de a învăța care sunt nevoile individuale ale clienților. Angajații *observă* preferințele manifestate sau afirmate pe durata fiecărei șederi de către fiecare oaspete, fie că e vorba de perne hipoalergice, de posturi de radio care difuzează jazz contemporan sau de Pepsi în loc de Cola. Compania stochează apoi informațiile într-o bază de date și le utilizează pentru a forma o relație de învățare cu fiecare oaspete, eliminând astfel intruziunile repetate, prilejuite de serviciile oferite, la următoarele vizite. Cu cât cineva stă mai des în hotelurile Ritz-Carlton, cu atât mai multe lucruri învață compania, introducând tot mai multe bunuri și servicii personalizate într-o cameră standard a hotelului și întărind astfel preferința oaspetelui respectiv pentru Ritz-Carlton în comparație cu alte hoteluri.

**Companiile care utilizează personalizarea transparentă furnizează o ofertă adaptată, fără ca un client să știe că aceasta este personalizată pentru el**

Ritz a ales în mod expres personalizarea transparentă, deoarece conducerea hotelului vrea să creeze un „mister" în jurul îndeplinirii preferințelor individuale ale oaspeților. E posibil ca modul în care reușește hotelul să facă acest lucru să le scape, însă oaspeții descoperă că au avut o experiență extrem de plăcută la un hotel Ritz-Carlton. În mod similar, fondatorul companiei ChemStation a dat peste această formă de personalizare deoarece și-a dat seama că potențialii săi clienți vor cu toții să își conducă afacerile, nu să se ocupe de săpunul lor industrial: „Vrem ca aceștia să descopere valoarea pe care o furnizăm pe măsură ce utilizează săpunul, nu să se gândească ce este și cum ajunge acolo. Nu vrem să se gândească vreodată la modul în care ajunge produsul nostru acolo, ci doar să știe că *este* acolo." Fiecare comandă de săpun, la fel ca fiecare cerință la hotel, este un sacrificiu de rutină. În orice industrie, companiile care practică personalizarea transparentă elimină intruziunile nedorite, simplificând interacțiunile, pentru a le permite clienților să descopere natura esențială a ofertei.

## Alegerea abordării potrivite

Ce abordare ar trebui să alegeți? Nu există un răspuns simplu la această întrebare. După cum se sintetizează în Tabelul 5-1, nu numai că fiecare dintre cele patru tipuri de personalizare se raportează la un alt fel de sacrificiu, dar fiecare dintre ele reprezintă fundamentul unei alte categorii de experiențe. Producătorii și furnizorii de servicii trebuie să distingă unicitatea ofertei lor, să constate sacrificiile pe care le trăiesc clienții în mod curent, iar apoi să identifice forma de personalizare care va produce cele mai bune rezultate. Adesea, este nevoie de o combinație de abordări pentru a răspunde problemelor complexe legate de sacrificiu.

Și mai important, de ce ați alege să recurgeți la personalizare? Foarte simplu: companiile care utilizează personalizarea pun în scenă experiențe fundamental diferite pentru clienți. Acestea transformă lucrul în *activitate*. Personalizarea colaborativă a companiilor NewsEDGE și Paris Miki creează noi experiențe în ceea ce privește modul de *citire* a ziarului, respectiv de *percepție* a ochelarilor. Personalizarea adaptivă dă naștere *sistemului de iluminat* Lutron, *dormitului* Select Comfort și *cumpărărilor* de alimente Peapod. Hertz oferă o experiență distinctă în domeniul *închirierii mașinilor* prin intermediul personalizării cosmetice, în vreme ce Whirlpool utilizează această

**Tabel 5-1.** Distincțiile personalizării

| | Abordarea Personalizării | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Caracteristică** | **Colaborativă** | **Adaptivă** | **Cosmetică** | **Transparentă** |
| **Sacrificiul vizat** | Fie/fie | Selecție | Formă | Repetați/din nou |
| **Natura ofertei** | Personalizată | Personalizabilă | Ambalată | Ambalabilă |
| **Natura valorii** | Determinată reciproc | Dedusă independent | Demonstrată vizibil | Îndeplinită discret |
| **Caracteristicile procesului** | Comunicabile | Adaptabile | Amânabile | Predictibile |
| **Natura interacțiunii** | Directe | Indirecte | Deschisă | Ascunsă |
| **Metoda de învățare** | Conversația | Solicitarea | Recunoașterea | Observarea |
| **Baza experienței** | Exploratorie | Experimentală | Bazată pe satisfacție | Bazată pe descoperire |

abordare pentru a pune în scenă o nouă experiență revoluționară în *livrarea* electrocasnicelor pentru comercianți și pentru constructorii de locuințe. Pe de altă parte, ChemStation folosește personalizarea transparentă pentru a intensifica experiența *distribuirii* săpunului, în timp ce Ritz-Carlton utilizează aceeași abordare pentru a transforma o cameră într-o experiență de *cazare* memorabilă.

Toate companiile care recurg la personalizarea în masă creează o nouă valoare în Economia Experienței. Rivalele acestora – companiile care se bazează pe producția în masă –, neavând nicio abordare distinctă în ceea ce privește eliminarea sacrificiului clientului, vor constata cu repeziciune că ofertele lor au fost comodificate. Acest adevăr a fost exprimat cel mai bine cu câțiva ani în urmă de către un director al companiei Pennzoil Products, care se temea de ziua în care oamenii vor spune: „Uleiul de motor este ulei de motor și nimic altceva". Acesta este destinul oricărei companii ce nu-și pregătește rolul, ajutându-și clienții să reducă sacrificiul pe care-l fac.

ANTRACT

# O experiență reconfortantă

Când Sir Colin Marshall și-a dat seama pentru prima dată că British Airways făcea parte, de fapt, din domeniul afacerilor care orchestrează experiențe, s-a gândit că „factorul de uzură" pentru brandul BA va începe să se facă simțit „cam în cinci ani. Acum sunt cât se poate de convins că cinci ani este perioada maximă pe care o poți lăsa să treacă fără să împrospătezi brandul."[1] De fapt, cei care pun în scenă experiențe trebuie să le împrospăteze constant – schimbând sau adaugând elemente care să mențină noutatea ofertei, făcându-le să rămână suficient de captivante, încât să merite să plătești pentru a le retrăi. Dacă acest lucru dă greș, oferta va fi denigrată. În loc să revină la o experiență care rămâne aceeași, de la o vizită la alta, oamenii vor încerca mai curând o experiență nouă, în cazul căreia nu știu exact la ce să se aștepte, fiind siguri că vor fi plăcut surprinși.

Acesta este motivul pentru care activitatea repetitivă de la unele restaurante cu tematică, Rainforest Cafe și Planet Hollywood în special, este atât de săracă: oaspeții știu exact la ce să se aștepte de fiecare dată, atât în restaurante, cât și în magazine. Specialistul în restaurante, T. Scott Gross, care a scris o serie de cărți pătrunzătoare despre ceea ce el numește „serviciu scandalos de pozitiv", descrie o modalitate uimitor de simplă de a-i surprinde pe cei care iau masa în oraș. Vorbește despre Philip Romano, fondatorul lanțului de restaurante fast-food Fuddrucker's și, mai recent, al magazinului

de mâncare pentru acasă eatZi's, care a deschis un restaurant italienesc original, numit Macaroni's.[2] În loc să emită bonuri valorice bazate pe discounturi pentru a încuraja afacerile (o practică omniprezentă printre lanțurile de restaurante de azi, care creează un anumit orizont de așteptări), Romano a oferit mese gratuite tuturor celor care se aflau în restaurant într-o zi de luni sau marți. Practica aleatorie rămânea neanunțată, până în momentul în care, la fiecare masă, sosea o scrisoare în locul notei de plată, în care se spunea că nu se cade să le ceri oaspeților bani, așa că masa respectivă nu-i costa nimic. În vreme ce majoritatea restaurantelor ar fi manifestat o asemenea generozitate doar față de clienții care avuseseră parte de un serviciu care lasă de dorit sau de o masă proastă (cazuri în care se așteaptă o despăgubire de un fel sau altul), restaurantul lui Romano proceda în acest mod doar după ce oaspeții fuseseră serviți cu o mâncare foarte gustoasă (și nu se așteptau la altceva decât să achite nota de plată). Surpriza mesei gratuite îi făcea să simtă nu doar dorința, ci și, într-un fel, obligația de a reveni constant. Gross a estimat că acest mod de a-și surprinde clienții îl costă probabil pe Romano 3,3% din profitul lunar, având însă un impact mult mai mare asupra clienților decât ar fi avut un buget destinat publicității de aceeași mărime sau o reducere cu aceeași valoare la toate categoriile. Servirea mesei, care era deja un serviciu de calitate, s-a transformat într-o experiență memorabilă.

## PUNEREA ÎN SCENĂ A SURPRINDERII CLIENȚILOR

Reducerea sacrificiului clienților prin intermediul Personalizării în Masă impune cunoașterea nevoilor individuale ale clienților și a comportamentului pe care acestea îl influențează.



Acest fapt le permite companiilor să facă în mod deliberat și sistematic următorul pas către oferte mai experiențiale, cultivând *surprinderea clientului*, care poate că este singurul și cel mai important ingredient de care are nevoie orice producător sau furnizor de servicii pentru a începe să pună în scenă experiențe memorabile.

În contrast atât cu satisfacția, cât și cu sacrificiul clientului, atunci când pun în scenă surprize, companiile exploatează diferența dintre ceea ce *ajunge să perceapă* clientul și ceea ce *se așteaptă să primească*.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Surprinderea clientului | = | Ceea ce ajunge clientul să perceapă | – | Ceea ce se așteaptă clientul să primească |

În loc să se ridice pur și simplu la înălțimea așteptărilor (furnizând satisfacție) sau stabilind unele noi (prin reducerea sacrificiului), companiile încearcă deliberat *să* le *transceandă*, îndreptându-se spre direcții complet inedite (și neașteptate). Acest demers nu este sinonim cu „depășirea" așteptărilor, căci asta ar însemna o îmbunătățire de-a lungul unei axe cunoscute a competiției, neavând de-a face nici cu descoperirea a noi dimensiuni în cadrul cărora să se desfășoare competiția; acestea aparțin domeniilor satisfacției, respectiv sacrificiului. Mai curând se referă la *punerea în scenă a elementelor neașteptate.*

Cu toate acestea, crearea unor astfel de evenimente necesită o platformă a satisfacției și a sacrificiului. După cum indică Figura A-1, în absența unor eforturi concertate și fructuoase pentru a spori satisfacția și a diminua sacrificiul clientului, nu va exista o fundație pe baza căreia să se poată crea surprinderea

acestuia. Companiile care adoptă Modelul 3-S, prezentat în această figură, trebuie să depășească atitudinea de tipul „cum ne-am descurcat" și chiar și pe aceea „ce vă doriți", trecând la „ce *vă veți aminti*".

Cele mai memorabile experiențe de zbor, de pildă, nu au nimic de-a face cu așteptările unui serviciu normal – bun sau prost – al companiilor aeriene, ci cu evenimentele care au loc în afara domeniului așteptărilor. Printre acestea se pot număra momentele când ai citit o carte specială, care ți-a deschis ochii asupra unui lucru, când ai întâlnit o celebritate sau când ai purtat o conversație absolut captivantă cu persoana care ocupa locul alăturat.

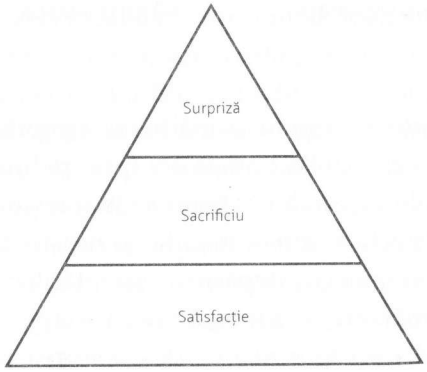



**Figura a-1.**
Modelul 3-S

Reverendul Jim Ignatowski. Recunoașteți numele? Într-unul dintre episoadele vechiului serial TV *Taxi*, acest îngrozitor (însă iubitor de distracții) șofer de taxi s-a hotărât să devină cel mai bun șofer de taxi din lume. A făcut acest lucru surprinzându-și clienții cu evenimente complet neașteptate: îi servea cu sandvișuri și băuturi, cucerindu-i cu replici spirituale, organiza tururi ale orașului, ba chiar cânta melodii de-ale lui Frank Sinatra la un interfon improvizat. Modul în care utiliza Iggy surprinderea clienților era atât de captivant, încât experiența de a te afla *în* taxiul lui era mai valoroasă pentru aceștia decât serviciul de a fi transportat *cu* taxiul din punctul A în punctul B. Și, cel puțin în serial, clienții lui Iggy răspundeau bucuroși cu bacșișuri mai mari. Cerând să mai facă o tură în jurul blocului, doar pentru a-și prelungi buna dispoziție, unul dintre clienți a plătit chiar *mai mult* pentru un serviciu evident *mai prost* – la urma urmelor, a durat mai mult să ajungă la destinație. Serviciul furnizat de Iggy, călătoria cu taxiul, era pur și simplu scena pentru experiența pe care o vindea de fapt în săptămâna respectivă.

**Managerii trebuie să transforme o anumită dimensiune a serviciului în avantaj strategic, punând în scenă evenimente memorabile**

Antreprenorii din lumea reală utilizează și ei surpriza pentru a transforma serviciile obișnuite în evenimente memorabile. Să ne gândim la una dintre cele mai rudimentare afaceri, standul de lustruire a pantofilor. Avându-și sediul în aeroportul orașului Kalamazoo din Michigan, Aaron Davis – care nu este doar un mare lustragiu, ci și un bun actor – utilizează surprinderea clienților în numeroase feluri. Pe lângă operația meticuloasă pe care o desfășoară atunci când aplică crema de pantofi, netezită prin mișcări ritmate cu ajutorul unui petic de materialul textil, ce creează senzații rare, însă care nu îi aparțin doar lui, Davis introduce în experiența de lustruire a pantofilor elemente ce au prea puțin sau deloc de-a face cu meseria sa. Dacă descoperă un fir descusut pe una din cusăturile pantofilor, Davis scoate o brichetă și îl arde. Iar în încheiere, nu

numai că leagă șireturile oaspetelui, ci îi și ridică șosetele cu blândețe. De asemenea, le spune proverbe oaspeților a căror bună dispoziție lasă de dorit. Iar dacă un călător grăbit, care își lustruiește pantofii regulat, nu apare într-o săptămână, următorul serviciu este, după cum spune Davis, „din partea casei". De atunci încolo, călătorii de acest fel se asigură că își vor face timp să își lustruiască pantofii.

Din nefericire, afacerilor mai mari le lipsește adesea abilitatea de a crea surprize a companiilor mai mici. Însă mărimea nu e o scuză. Managerii trebuie să înceteze să mai creeze așteptări comune, începând să gândească creativ în legătură cu modul în care ar putea transforma anumite dimensiuni ale serviciului în avantaje strategice cu scopul de a pune în scenă surprize memorabile. Cum se face că numai pasagerii care zboară în mod frecvent la clasa întâi beneficiază de actualizări din partea companiilor aeriene? E posibil ca studentul bine îmbrăcat care zboară la New York pentru a participa la un interviu cu o firmă de consultanță, pentru care va călători săptămânal cu avionul în cariera pe care și-o va începe curând, să fie cea mai potrivită persoană ce se va bucura de locul din fața perdelei. Din când în când, hotelurile ar putea pune un recipient asemănător cu o cutie de suc în minibarul din cameră, în care oaspetele va descoperi cu surprindere un fișic de cincizeci și unu de bancnote de dolari, să zicem, însoțit de un bilet care confirmă că poate păstra banii, primind totodată complimentele gazdei. Nu cumva acest lucru ar crea o loialitate mai mare, afaceri repetate și recomandări din partea clientului cu un impact mai semnificativ decât bonurile de discount trimise prin campaniile de direct mailing?

**Programele de achiziții frecvente conduc la comodificarea ofertelor**



Companiile ar trebui de asemenea să își regândească reducerile de preț. De pildă, producătorii de mașini își uniformizează mai mult propriile produse prin intermediul promoțiilor constante bazate pe reduceri – cumpărați modelul cutare sau cutare și veți primi 1 000 de dolari înapoi –, creând așteptări care îi fac pe potențialii clienți să mizeze exclusiv pe prețuri. În jur de 90% din proprietarii de mașini susțin că sunt mulțumiți, conform unui studiu efectuat de Arthur D. Little. Cu toate acestea, cumpărătorii de mașini dezertează cu milioanele în fiecare an. Doar 40% din aceștia își achiziționează următoarea mașină de la același producător (ca să nu mai spunem același model), care se presupune că i-a „satisfăcut" ultima dată. Plățile-surpriză trimise în mod neașteptat cumpărătorilor de mașini – după achiziție –, răsplătindu-i pentru alegerile făcute, ar avea un impact mai mare asupra generării unor vânzări repetate. Reducerile se bazează pe un model axat pe o perioadă unică, într-o lume în care segmentele temporale sunt multiple. Programele surpriză ajută întotdeauna compania să influențeze următoarea decizie a cumpărătorului.

Să ne gândim de asemenea la numeroasele programe de „achiziții frecvente", sponsorizate într-o varietate largă de domenii de activitate, de la companiile aeriene la parcări, de la companiile care oferă cărți de credit până la cafenele. Concepute pentru a cultiva loialitatea clientului, aceste programe au de fapt un neajuns fatal: încurajează clienții să se aștepte să primească mărfuri și servicii gratuite. Deși creșterea frecvenței achizițiilor poate fi stimulată prin mărfuri oferite gratuit (ceea ce reprezintă în esență echivalentul în comerțul en detail al afirmației din vechiul tip de producție: „Vom recupera ceea ce pierdem la fiecare client prin volum"), numeroși clienți se înscriu în programe multiple din cadrul unei categorii date a unui produs, știind cu toții că și alți clienți pot

participa la același program. Pur și simplu, clienții nu sunt implicați la nivel personal și, în timp, percep beneficiile ca fiind garantate – la urma urmelor, „și-au câștigat" obiectele gratuite. Ca și reducerile, această stare de fapt nu face decât să uniformizeze ofertele unei companii.

În loc să-i determine pe clienți să se aștepte să primească mărfuri gratuite, companiile ar putea folosi aceiași bani pentru a crea o experiență memorabilă. Ca și Romano, aceste companii ar putea oferi gratuit același procentaj de articole, în mod aleatoriu, în anumite zile. De pildă, fiecare al cincisprezecelea sau al douăzecilea articol ar putea fi gratuit sau fiecare al cincisprezecelea sau al douăzecilea client ar putea primi gratuit toate articolele. În mod alternativ, sistemul de încasare al unui magazin l-ar putea informa în mod transparent pe vânzător că are în față un client fidel, care ar trebui să fie luat prin surprindere, oferindu-i-se cumpărăturile din partea casei.

## AȘTEPTAȚI S-O AUZIȚI ȘI PE ASTA...

Pentru a se diferenția cu adevărat, companiile trebuie să se concentreze mai întâi asupra creșterii satisfacției clientului, apoi asupra eliminării sacrificiului clientului și, în cele din urmă, asupra creării surprizelor pentru clienți. Parcurgerea acestor trei pași va ajuta orice companie să evolueze pe scara Progresiei Valorii Economice. Însă – supriză! – există un al patrulea S în modelul celor 3S. După ce o companie pune în scenă cu succes surpriza, clienții vor începe *să se aștepte* să fie surprinși. Nu e nimic în neregulă cu acest lucru, atâta timp cât compania pune în scenă și un *suspans pentru client*. Construit pe platforma surprizei, suspansul destinat clientului reprezintă distanța dintre ceea ce *își amintește* clientul din surprizele



| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Suspansul clientului | = | Ceea ce clientul nu știe încă | – | Ceea ce își amintește din trecut |

trecute și ceea ce *nu știe încă* referitor la evenimentele viitoare:

Un singur exemplu ar trebui să fie suficient pentru a demonstra semnificația suspansului clientului. Pasagerii companiei aeriene Continental Airlines, aparținând categoriei Gold Premier (cei care călătoresc 50 000 de mile sau șaizeci de segmente pe an) primesc un pachet atent ambalat ce conține ecusoane pentru bagajele cu prioritate, tichete de upgradare, un ghid privind programul destinat celor care zboară în mod frecvent și alte materiale de referință auxiliare. În primul an în care un client primește acest pachet, căruia nu i se face reclamă, este într-adevăr plăcut surprins. În cel de-al doilea an, e posibil ca doar câțiva clienți să fie surprinși de inițiativa celor de la Continental (cei care au uitat pachetul de anul trecut). Însă pentru clienții companiei ai căror călătorii au într-adevăr o frecvență mare, primirea aceluiași pachet timp de trei, patru, cinci ani la rând... Ei bine, acești clienți nu numai că ajung să se aștepte la „surpriză", ci o consideră a fi un moment extrem de plictisitor. Acum să presupunem că, în fiecare an, Continental ar schimba în mod inteligent conținutul pachetului, într-un an adăugând o scrisoare plină de umor din partea președintelui (asemănătoare cu scrisorile lui Warren Buffet către acționari), în altul un cadou inspirat de călătoriile din anul precedent (de exemplu, un abonament la revista *Elle*, o masă gratuită la un restaurant într-unul dintre orașele care este o destinație frecventă, un trabuc de calitate sau o sticlă de vin), iar în următorul an poate chiar un nou geamantan care

să-l înlocuiască pe cel vechi, uzat de atâtea călătorii. În acest fel, cei mai buni dintre clienții companiei Continental nu vor mai fi plictisiți de sosirea inevitabilă a pachetului, ci îl vor aștepta cu nerăbdare pe următorul. Acest suspans, construit pe baza ideilor „cum ne-am descurcat", „ce vă doriți" și „ce vă amintiți", creează sentimentul de anticipație, care îi încurajează pe clienți să aștepte cu nerăbdare o altă colaborare cu Continental – „ce se va întâmpla? – doar pentru a se asigura că își vor păstra statutul de pasager Gold și că vor primi pachetul de anul următor.[3]

Atunci când sunt administrate la unison, satisfacția, sacrificiul, surpriza și suspansul ajută companiile să încurajeze cumpărătorii să achiziționeze bunuri și servicii din motive fundamental noi și diferite. Clienții nu mai cumpără bunurile doar pentru utilitatea lor funcțională, ci și pentru experiențele create pe durata achiziționării și a utilizării. În mod similar, clienții nu cumpără servicii doar de dragul ca altcineva să îndeplinească o anumită funcție, ci și pentru că serviciile respective sunt înconjurate de evenimente memorabile.

În noua Experiență a Economiei, companiile trebuie să realizeze că ele produc *amintiri*, nu mărfuri, creând *scena* pentru generarea unei valori economice mai mari și nu pentru livrarea unor servicii. A venit momentul să vă pregătiți rolul, deoarece bunurile și serviciile nu mai sunt suficiente. Acum clienții doresc experiențe și sunt dispuși să plătească o taxă de intrare pentru a avea acces la ele. Ne așteaptă un alt fel de muncă și numai aceia care o vor face astfel încât să-și implice oaspeții cu adevărat vor avea succes în această nouă economie.



# 6 | Munca este un teatru

Barbra Streisand încă era o actriță și o cântăreață aspirantă când a dat o probă pentru musicalul lui Harold Rowe, *I Can Get It for You Wholesale*. În cartea sa, *Audition*, directorul de distribuție Michael Shurtleff relatează motivele pentru care considera că actrița, pe atunci necunoscută, era ideală pentru rolul lui Miss Marmelstein.[1] Totuși, își făcea griji că nasul proeminent al lui Streisand nu va trece de producătorul David Merrick, care îi spusese: „Nu vreau nicio fată urâtă în spectacolul meu." În ciuda avertismentului – sau poate din cauza acestuia – Shurtleff a programat-o pe Streisand în ultimul calup de audiții.

Streisand a apărut târziu, purtând o haină de raton de proastă calitate, pantofi desperecheați și mestecând gumă. (Găsise „fabuloșii" pantofi la un magazin cu articole ieftine în drum spre audiție, le-a explicat ea lui Shurtleff, Merrick și regizorului Arthur Laurents, însă numai un pantof din fiecare pereche se potrivea.) Scurt, a ordonat să i se aducă un scaun pe scenă. După ce s-a așezat pe scaun a început să cânte, însă s-a oprit dintr-odată după numai câteva note. A început și s-a oprit din nou, de data asta pentru a-și scoate guma din gură, lipind-o sub scaunul pe care-l comandase. În cele din urmă, a cântat întreg numărul și, după cum s-a exprimat Shurtleff: „I-a fermecat." Apoi a mai cântat două melodii și a plecat. În urma unei aprinse discuții în contradictoriu, Merrick a cedat dorințelor lui Shurtleff și Laurents: Streisand a primit rolul. În

momentul în care cei trei se pregăteau să plece, Laurents, care luase loc pe același scaun, și-a dus mâna sub el, deoarece observase că Streisand își lăsase guma de mestecat acolo. Spre surprinderea sa, nu era nicio gumă! Mestecarea zgomotoasă a gumei – pe durata audiției – fusese *un pur act de teatru.* Streisand nu mesteca gumă pentru a se liniști, ci pentru a crea o impresie specifică asupra potențialilor cumpărători ai abilităților sale teatrale.

Nu putem decât să speculăm în legătură cu motivul pentru care actrița a ales acest set specific de comportamente pentru a-și portretiza personajul pe scenă. Poate că voia să lase impresia că „Pot să vă *cânt* încontinuu" sau „Imaginea nu contează, importante sunt corzile vocale", poate chiar „Nu s-a terminat până nu cântă doamna cea urâtă." Tactica ei a lansat ceea ce a devenit, din toate punctele de vedere, o carieră remarcabilă. Oricare ar fi motivația ei, de la bun început a înțeles secretul succesului: conștientizarea faptului că fiecare acțiune contribuie la experiența totală care se pune în scenă, indiferent de scenă. Companiile care intră în Economia Experienței nu trebuie să fie mai puțin hotărâte.

**Fiecare acțiune contribuie la experiența totală pusă în scenă**

Să ne gândim la afacerile din jurul baseballului. Poate că niciun sport profesionist nu își administrează afacerile la fel de prost ca Liga Profesionistă de Baseball. Cu toate acestea, evoluția remarcabilă a uneia dintre francizele sale, Cleveland Indians, atestă valoarea teatrului în punerea deliberată în scenă a unor experiențe captivante. Pe 4 aprilie 1994, greu încercata afacere a intrat într-o nouă epocă de prosperitate financiară. Pe data respectivă, Indians au jucat contra Seattle Mariners în primul lor joc oficial pe Jacobs Field, un nou stadion în valoare de 175 de milioane de dolari, construit special pentru a găzdui meciurile profesioniste de baseball. Până în 1994, fanii din Cleveland achiziționau anual mai puțin de 5 000 de abonamente pe sezon. Acum, toate cele 43 368 de locuri pentru fiecare dintre cele optzeci și unu de meciuri jucate acasă se vând în fiecare sezon până la Crăciunul din anul precedent. Desigur, nu doar noul stadion în sine este responsabil pentru saltul total al vânzărilor; și alte echipe și-au construit stadioane noi, însă nu s-au bucurat nici pe departe de același succes. Care este diferența? Conducerea de la Cleveland Indians, avându-i în frunte pe proprietarul Dick Jacobs și pe directorul general John Hart, a recunoscut că Jacobs Field reprezintă o nouă scenă pe care afacerea lor va da viață unor spectacole proprii.

Acea zi însuflețită din aprilie 1994 nu era de fapt prima dată când Indians juca un meci pe noul teren. Asta se întâmplase cu două zile mai devreme, când echipa îi înfruntase pe cei de la Pittsburgh Pirates într-un joc amical. Într-o după-amiază de sâmbătă, Jacobs Field a fost invadat, fiind umplut până la refuz de mulți dintre cei care mai târziu aveau să participe la Ziua Deschiderii pentru a gusta pentru prima oară jocul noii echipe și pentru a se bucura de noul stadion. Evenimentul nu amenința să saboteze bucuria participării la primul joc oficial, deoarece acest meci nu era decât o repetiție, o șansă pentru fani să urmărească în avanpremieră extravaganța noii echipe a celor de la Indians.

Exact la intrarea în parc, un bărbat în salopetă, cu o mătură și un făraș cu coadă lungă, mătura trotuarul de pe East Ninth Street. Pantalonii săi albaștri și cămașa cu dungi roșii și albe ieșeau în evidență în mulțimea care trecea, demonstrând clar că acest măturător era angajatul stadionului. Numeroși oameni au asistat la ceea ce părea a fi interpretarea unui mic rol, însă puțini s-au oprit să examineze natura neobișnuită a

gesturilor sale: mătura nu aduna niciun fel de gunoi, căci locul strălucea *deja*! La urma urmelor, zona nu avea cum să fie murdară, de vreme ce încă nu existau vizitatori. Atunci de ce mătura? Din același motiv pentru care Streisand își mesteca guma inexistentă: omul interpreta *un act de pur teatru*. Nu mătura ca să curețe trotuarul, ci ca să creeze o impresie specifică asupra paradei clienților sosiți acolo pentru întâia oară. După ce timp de șaizeci și doi de ani meciurile se jucaseră pe Stadionul Municipal din Cleveland, clubul echipei îl îndrumase pe acest om să-și pună costumul și să mătură pentru a susține noua temă a celor de la Indians: „Nicăieri nu e mai bine ca acasă" – adică pentru a le arăta posesorilor de bilete că noul stadion era curat, sigur, confortabil și dornic de a prinde viață. „Produsul" din anii demult apuși ai echipei nu avea să fie reiterat; acesta era începutul unei oferte complet noi, pe care clubul o denumește, desigur, „Experiența Jacobs Field.".[2]

## INTERPRETAREA ROLULUI

Comentatorul politic și înfocatul fan de baseball George Will i-a ajutat pe numeroși observatori obișnuiți ai baseballului să vadă jocul într-un mod diferit în detaliata sa carte, *Men at Work*. Ideea lui: „Baseballul profesionist înseamnă muncă"[3] și cere atât un efort mental, cât și unul fizic, de la cei care intră pe teren. Will s-a străduit să sporească popularitatea acestui sport, convingându-și cititorii de acest adevăr: jucătorii muncesc. Liga Profesionistă de Baseball, organizația, se ocupă de dotarea locului de muncă. Jucătorii exersează, își analizează performanțele trecute și își adaptează constant modul în care își fac datoria. Starurile de pe teren împart scena cu alte persoane auxiliare care, ca și măturătorul de la Jacobs Field, își fac treaba jucând roluri mai mici.

Întreaga afacere, ca și efortul care o definește, de la apartamentele conducerii până la halele fabricii, necesită același tip de performanță, precum cel prezentat pe Broadway și pe stadioane. În Economia Experienței, actori de toate tipurile – conducători, manageri și alți muncitori – trebuie să aibă o perspectivă diferită asupra profesiunilor lor. Munca este spectacol. Gândiți-vă la acest lucru. Opriți-vă. Reflectați. Iar acum spuneți cu voce tare: Munca *este* spectacol.

**Spectacolele oferite de lumea afacerilor trebuie să rivalizeze cu cele prezentate pe Broadway și pe stadioane**

Recunoscând acest adevăr nu ne străduim nici să detaliem fiecare nuanță a teatrului, nici să furnizăm o listă cuprinzătoare legată de arta teatrului. Nu putem nici să soluționăm o serie de perspective alternative și/sau conflictuale asupra celui mai bun mod de a face teatru. Mai curând, ne propunem pur și simplu să vă împărtășim suficiente lucruri despre teatru, astfel încât să vă convingem să gândiți diferit în legătură cu munca dumneavoastră și să îmbrățișați câteva principii teatrale ca model al activității pe care o desfășurați în Economia Experienței.[4]

Să fie foarte clar: nu dorim să prezentăm munca *sub forma* teatrului. Aceasta nu este o metaforă, ci un model. Nu aplicăm principiile teatrului asupra muncii doar pentru a forma realizarea unor noi comparații. Lumea contemporană a afacerilor este deja supraîncărcată de metafore. Nu avem niciun interes să dansăm cu elefanții, să înotăm cu rechinii, să răsturnăm piramidele, să sărim calul sau să dăm curs oricărui tip de management răstălmăcit prin intermediul metaforelor, care îi

**Teatrul nu este o metaforă, ci un model**

distrag mult prea des pe cei care ocupă posturi de conducere de la adevăratele probleme cu care se confruntă. Mai degrabă, urmărim să ne concentrăm atenția asupra naturii esențial dramatice a unei companii. Așadar, literalmente vrem să spunem: Munca *este* spectacol.

Cuvântul „dramă" derivă din grecescul *drao*, însemnând pur și simplu „a face". În toate companiile, fie că directorii recunosc acest lucru fie că nu, angajații joacă, nu într-un joc, ci în ceea ce ar trebui să fie o dramă a lui *a face*, bine concepută, având o distribuție corectă și portretizând în mod convingător viața adevărată. Într-adevăr, înțelegerea acestui punct crucial aduce o semnificație complet nouă termenilor frecvent utilizați în afaceri, împrumutați din sau împărtășiți cu artele spectacolului, cum ar fi producție, performanță, metodă, rol, scenariu și o serie de alți termeni.

Studiile despre teatru pornesc cu *Poetica*[5] lui Aristotel. Acesta e fundamentul perspectivei occidentale asupra teatrului, chiar dacă accentul cade pe formele literare. Noțiunea lui Aristotel de intrigă – ceea ce el numea aranjamentul incidentelor – formează baza oricărei experiențe puse în scenă și a secvenței de elemente sugestive necesare pentru a crea impresia dorită. Iar componentele intrigii enumerate de el – răsturnări suprinzătoare, dezvăluirea progresivă a informațiilor, unitatea și echilibrul evenimentelor și efectul emoțional al tragediei – explică multe în legătură cu ceea ce face ca o experiență să fie memorabilă. În același sens, condițiile sale indispensabile pentru crearea unui portret captivant – alegerile bune, adecvarea la rol și consecvența personajului – schițează calificările potrivite unui post pentru toți cei care sunt distribuiți în punerea în scenă a unei experiențe. Într-adevăr, definind teatrul, Aristotel l-a diferențiat de toate celelalte activități zilnice. Să ne gândim la conceptele teatrale introduse de Aristotel și la implicațiile acestora asupra muncii.[6]

Înainte de toate avem de-a face cu problema *alegerii*. Actele teatrale necesită stabilirea unor granițe; actorii trebuie să formuleze și să își pună întrebări dure la care nimeni altcineva în afară de ei nu poate răspunde. Și trebuie să discearnă între elementele semnificative și cele nesemnificative din toate piesele în care joacă. Chiar și acele afaceri care nu pun în scenă experiențe trebuie să înțeleagă că, ori de câte ori angajații lucrează în fața clienților, are loc un act de teatru. Ce ar trebui să se desfășoare pe scenă și care sunt activitățile care trebuie să rămână în spatele cortinei? Pentru un vânzător dintr-un magazin alimentar, care stă de vorbă cu un coleg aflat la raionul alăturat, în prezența unui client, despre ce vor face după orele de muncă, faptul ar putea părea nesemnificativ, însă pentru client este un act de indiferență. Așadar, ce roluri fac ca teatrul să fie interesant? Vânzătorul ar trebui să se întrebe cum ar putea scana mărfurile conservate cu pricepere, ce voce dramatică și ce cuvinte amuzante ar putea folosi atunci când cere un card de credit și mai ales cum să se comporte atunci când intră în contact direct cu clientul la preluarea banilor, a cardului sau a bonului fiscal. Adesea, cele mai importante întrebări sunt cele pentru care, aparent, nu există un răspuns imediat, însă știi că acesta ar fi neprețuit pentru interpretarea rolului pe care îl joci.

**Ori de câte ori angajații muncesc în prezența clienților, are loc un act teatral**

În al doilea rând, luați în considerare *secvența, progresul* și *durata* evenimentelor. În ce mod sunt aranjate activitățile de muncă? Ce continuumuri există în organizarea evenimentelor?

În ce punct începe munca, când atinge punctul culminant și când are loc deznodământul? Să ne gândim la o întrevedere dintr-un birou de vânzări. Când începe? Când reprezentantul de vânzări programează întâlnirea cu secretara, în momentul în care sosește în locul respectiv, în timp ce așteaptă la ușă sau doar în clipa în care stabilește contact vizual cu potențialul client? Răspunsurile diferite produc în mod clar interpretări diferite ale rolului. Odată ajuns față în față cu potențialul client, cum ar trebui să înceapă evenimentul? Cu o conversație formală? Sau reprezentantul firmei ar trebui să renunțe la aceasta trecând direct la afaceri? Care este secvența punctelor discuției – să le denumim scene de vânzări – care ar trebui conturată în mintea potențialului client de-a lungul întrevederii? Care este cea mai bună modalitate de a înainta spre punctul culminant intenționat al întrevederii, cunoscut sub denumirea de încheierea vânzării? Vechea zicală, cunoscută în cercurile de vânzări, conform căreia conversația ar trebui să înceteze după finalizarea vânzării nu trebuie înțeleasă în sens propriu, ea semnalează faptul că punctul culminant al evenimentului a avut loc și că acum sarcina care îi revine reprezentantului companiei este aceea de a îndrepta lucrurile spre un deznodământ eficient. Abia după ce veți răspunde cu atenție la întrebări de acest tip, experiența va putea fi pusă în scenă în mod captivant.

**Când începe munca, când atinge punctul culminant și când are loc deznodământul?**

În final, luați în considerare *ritmul* și *tempoul* muncii, deoarece acestea definesc relația dintre elementele dramatice. Ce tranziții de care trebuie să vă ocupați apar? Ce construcție, diminuare, contrast și eliberare îmbogățesc nivelul energetic al scenei? Câte incidente și la ce intensitate au loc de-a lungul



unor perioade specifice de timp? Angajații FedEx se grăbesc în mod deliberat pentru a transmite impresia de viteză ca element esențial al companiei, însă la fel ar trebui să facă și cei care pregătesc burgerii într-un fast-food, chiar și atunci când nu sunt ocupați. Sau gândiți-vă la o chelneriță dintr-un restaurant rafinat, în care fiecare fel de mâncare reprezintă o scenă dramatică în experiența servirii mesei. Cât timp ar trebui să dureze fiecare fel de mâncare? În ce mod ar trebui să se facă trecerea de la un fel de mâncare la următorul? Ar trebui oare să ia farfuriile de salată fără a deranja, în timp ce transformă reumplerea paharelor de apă într-un spectacol, sau ar trebui poate să procedeze invers? Și în ce moment anume ar trebui să aducă nota? Răspunsurile la astfel de întrebări deosebesc interpretările captivante de cele monotone, pe de-o parte, și de cele extrem de intruzive, pe de alta.

Reamintiți-vă de ultima întâlnire cu un șofer de taxi, un reprezentant de vânzări sau un funcționar de la recepția unui hotel și veți ajunge repede la concluzia că aceste elemente aristoteliene de design, deși cunoscute de mii de ani, sunt regretabil de absente dintr-o mare parte a muncii din zilele noastre.

Renumitul regizor de teatru Peter Brook declara: „Pot să iau orice spațiu vid și să-l numesc o scenă goală. Nu e nevoie decât de un om care să traverseze acest spațiu vid în vreme ce altcineva îl privește, pentru a pune în scenă un act teatral."[7] Companiile ar dobândi o perspectivă neprețuită declarând în mod similar că munca lor este teatru, fiindcă, atunci când o afacere își numește locul de muncă o scenă goală, deschide noi oportunități pentru a se distinge de miriadele de producători de mărfuri și furnizori de servicii comuni, care îndeplinesc munca fără a recunoaște adevărata natură a rolurilor acesteia. Atunci când teatrul furnizează un model operativ,

chiar și cele mai banale sarcini îi pot cuceri pe clienți într-un mod memorabil. Mai mult, pot fi introduse noi elemente de muncă – cum ar fi măturarea trotuarelor – până atunci de neconceput în cadrul unei anumite viziuni asupra bunurilor și serviciilor, scopul aducerii lor pe noua scenă fiind doar acela de a intensifica experiența.

Interacțiunile mediate de tehnologie reprezintă de asemenea o scenă goală pentru teatrul afacerilor. În cartea sa, *Computers as Theatre*, Brenda Laurel furnizează o aplicare detaliată a filozofiei lui Aristotel la performanțele bazate pe computer. Laurel, care crede că interacțiunea om-computer ar trebui să fie o „experiență proiectată"[8], definește principiile și tehnicile de utilizare a computerelor ca fiind mai degrabă un *mediu* decât o *interfață*. Descriind această etapă tehnologică, ea spune: „Dacă gândim în termeni de interfață, gândim la o scară prea mică. Conceperea experienței om-computer nu are de-a face cu construirea unui desktop mai bun. Are de-a face cu crearea unor lumi imaginare, care au o relație specială cu realitatea – lumi în care ne putem extinde, amplifica și îmbogăți capacitatea de a gândi, de a simți și de a acționa."[9] Reiese clar din cartea lui Laurel (în ciuda utilizării nefericite a cuvântului „as" din titlu) că autoarea este convinsă că lucrul cu computerele este – sau, cel puțin, ar trebui să fie – teatru.

**Atunci când teatrul este folosit ca model, chiar și sarcinile banale îi implică pe clienți într-un mod memorabil**

În noua Economie a Experienței, orice muncă observată direct de un client trebuie să fie recunoscută ca act teatral. Într-adevăr, însoțitorii de zbor și personalul hotelier interpretează în mod obișnuit roluri de teatru atunci când își îndrumă



clienții spre cea mai apropiată ieșire sau cameră închiriată. Munca unui lucrător comercial este teatru, atunci când aranjează mărfurile pe raft. Funcționarii bancari, agenții de asigurări și brokerii din domeniul imobiliar fac teatru atunci când explică termenii și condițiile. La fel și șoferii de taxi când conversează. Șoferul costumat de la UPS interpretează un rol la fiecare colet pe care îl livrează, iar livrările de pe o zi pe alta ale companiei FedEx sunt neîndoielnic teatru. Priviți-l pe cel care vă servește mâncarea data viitoare când luați masa în oraș: preluarea comenzii, așezarea tacâmurilor, ștergerea meselor – totul este teatru. Vânzarea, fie că e vorba de automobile sau parfumuri, este teatru. La urma urmelor, prezentarea făcută de o agenție de publicitate în fața directorului de marketing al unui client este un act teatral. Doctorii care fac operații chirurgicale într-un amfiteatru interpretează roluri teatrale atunci când se află lângă patul oricărui pacient. Chiar și comecializarea produselor de bază pe piețele bursiere este un teatru care captează atenția într-un mod special. Însă cât de diferit (și cu mult mai memorabil) ar fi performate toate aceste activități, dacă cei care le execută ar înțelege că munca lor este teatru și ar acționa în consecință?

**Orice activitate pe care un client o observă în mod direct este un act teatral**

Am auzit cu toții expresia „a te ține de cuvânt". Această platitudine capătă înțelesuri noi atunci când înțelegem că munca este teatru. Aceasta nu numai pentru că presupune practicarea în particular a ceea ce susținem în public, ci și pentru că implică faptul că *altcineva privește*. Noțiunea însăși de racordare a comportamentului la valorile afirmate presupune existența unui public. Deși clienții sunt, cu siguranță, publicul principal al muncii desfășurate pe scena unei afaceri, uneori

singurul public este un vânzător, un coleg sau un supervizor. Această vizionare internă, în absența prezenței clientului, nu este mai puțin teatrală sau importantă. Într-adevăr, munca „din spatele cortinei" afectează conexiunile formate cu clienții deoarece performanța internă influențează relațiile externe.

Astfel, un docher care descarcă un cargo într-un port participă la un act teatral. Doi tipi care aruncă în aer aluatul de pizza într-o bucătărie interpretează un rol. Evaluatorii care ocupă un întreg nivel al unei clădiri, având în grijă întocmirea hârtiilor unei companii de asigurări, sunt implicați într-un act coregrafic. Un șef de echipă care supraveghează muncitorii de la linia de asamblare observă felul în care aceștia acționează. O propunere făcută șefului aduce cu sine desfășurarea unui act teatral; la fel și o prezentare în fața comitetului de directori. Toată această muncă este teatru, chiar și atunci când publicul nu e format din clienți plătitori, fiindcă rolurile interne fac impresie asupra clienților care scot într-adevăr bani din buzunar. În Economia Experienței, firmele trebuie să-și dea seama ce să facă, astfel încât munca, fie că se defășoară pe scenă fie în afara ei, să devină mai captivantă.

Sociologul Erving Goffman a fost probabil primul care a realizat că interpretările teatrale oferă un model pentru muncă. În lucrarea sa, *The Presentation of Self in Everyday Life*, publicată în 1959, Goffman examinează principiile dramatice vizibile într-o serie de situații sociale și de muncă obișnuite. Studiind expresiile personale, el și-a dat seama că oamenii manifestă grade diferite de cunoaștere în legătură cu modul în care sunt văzuți de ceilalți, de la un moment la altul. Unii ignoră totul, altora pur și simplu nu le pasă ce cred ceilalți despre ei. Cu toate acestea, mai există o categorie care, pentru a-și atinge ținta, își manipulează expresiile cu scopul de a crea anumite impresii asupra celorlalți oameni. Goffman i-a denumit pe aceștia „actori cinici", „interesați să amăgească publicul". Însă i-a numit „sinceri" pe aceia „care cred în impresia creată de interpretarea lor".[10]

**Performanța internă influențează relațiile externe**

Pentru Goffman, toate activitățile umane implică actoria, fie că rolul a fost exersat ori nu. „Incapacitatea individului obișnuit de a anticipa mișcările ochilor și ale corpului său", spune Goffman, „nu înseamnă că acesta nu se va exprima prin intermediul acestor mijloace într-un mod dramatizat și preformat, existent în repertoriul său de acțiuni. Pe scurt, cu toții ne jucăm rolul mai bine decât știm să o facem."[11] Este suficientă această observație pentru a-i încuraja pe angajați să înțeleagă mai bine impactul pe care îl au comportamentele lor asupra clienților și să exercite ceea ce Goffman numește „controlul expresiv" asupra acțiunilor lor cu scopul de a crea impresii sincere. Dacă-ți consideri propria muncă drept teatru, tratând-o în consecință și dezvoltând capacitatea de a influența percepțiile prin intermediul interpretării rolurilor, ajungi să separi magicul de mundan. În cele din urmă, ceea ce diferențiază experiențele memorabile de activitatea umană obișnuită este *actul de interpretare* a unui rol.[12]

## PUNEREA ÎN SCENĂ A REPREZENTAȚIILOR DIN AFACERI

Richard Schechner, un expert de marcă în „teoria interpretării" oferă o perspectivă extrem de valoroasă în gândirea asupra componentelor de bază ale reprezentației. Pe urmele lui Peter Brook, Schechner definește interpretarea ca fiind „o activitate efectuată de un individ sau un grup în prezența altui

individ sau grup"[13], definiție care nu se referă doar la punerea în scenă a pieselor de teatru, ci și la scena goală a afacerilor. În cadrul acestui construct, el a dezvoltat o structură valoroasă pentru înțelegerea diferitelor tipuri de „montări", cum le numește el, axate pe patru concepte-cheie: dramă, scenariu, teatru și interpretare.

Pentru Schechner, *drama* se află în centrul întregii structuri a reprezentației. Aceasta constă dintr-un „text scris, o melodie, un scenariu, un set de instrucțiuni, un plan sau o hartă. Drama poate fi transportată din loc în loc, dintr-un timp în altul, independent de persoana sau oamenii care o poartă".[14] Constituind esența interpretării, drama poate fi exprimată în medii, situații și culturi diferite, inclusiv în afaceri. Drama descrie tema experienței destinate consumului intern, spunându-le actorilor ce trebuie să facă. Pe scena goală a afacerilor, *strategia este drama,* ocupând un loc central în ceea ce face compania, însă exprimându-se printr-o largă varietate de mijloace, cum ar fi viziuni strategice, declarații ale misiunii organizației, planuri de afaceri, imperative competitive (precum ținta unică a companiei Komatsu, aceea de a „Învinge Caterpillar!") sau liste elaborate de programe (precum obiectivele generate în cadrul unei ședințe de lucru de la GE). Indiferent ce formă ia strategia, proprietarii afacerii dezvăluie drame în decursul unei perioade de timp (orizontul strategic). În ciuda faptului că angajații vin și pleacă, aceasta rămâne esența durabilă a întregii activități comerciale pentru toți cei care joacă un rol în afacere. Drama furnizează substanța afacerilor dezirabile, indiferent de locul de muncă în care compania își pune în scenă spectacolul.

În mod similar, *scenariul* este „tot ceea ce poate fi transmis de la o perioadă de timp la alta și din loc în loc, reprezentând codul de bază al evenimentelor"[15], „care preexistă oricărei montări date."[16] Rezultă că scenariul transmite drama în moduri care transcend momentele specifice, împrejurările sau convențiile. În afaceri, *procesele sunt scenariul,* fiind abordările (de obicei) codificate pe care le utilizează compania pentru a-și monta strategia. Angajații trebuie să învețe scenariul, să îi identifice subtextul (ideile care nu sunt afirmate explicit în strategie) și să îl rafineze pentru producție, modificându-l în măsura necesară pentru a asigura cea mai bună interpretare posibilă. Scenariul trebuie să interpreteze drama, rămânând fidel semnificației originale a acesteia și exploatând așteptările publicului în mod surprinzător.

În acest context, *teatrul* este „evenimentul montat de un grup specific de actori; ceea ce fac efectiv actorii în timpul producției... manifestarea sau reprezentarea dramei și/sau a scenariului".[17] Cu alte cuvinte, teatrul întruchipează atât munca internă a celor care interpretează producția, cât și reprezentarea externă a muncii respective în fața publicului – atât *funcția, cât și forma* care dau viață dramei și scenariului acesteia.[18] Teatrul conectează drama și scenariul cu clienții, prin punerea în scenă a unui spectacol care îi implică în calitate de public. O dată în plus, trebuie să recunoaștem că, în Economia Experienței, *munca este teatru.*

**Actul interpretării diferențiază experiențele memorabile de activitatea obișnuită**

Ultimul concept-cheie, conform lui Schechner, *interpretarea,* este „întreaga constelație de evenimente, care în mare parte trec neobservate, ce au loc atât în/între actori, cât și public, din momentul în care primul spectator pătrunde în locația unde se desfășoară reprezentația, până în momentul în care pleacă ultimul spectator."[19] Aceasta este cea mai amplă categorie, cuprinzând toate evenimentele montate într-un anumit loc și

timp. După cum se vede în Figura 6-1, interpretarea însumează toate celelalte dimensiuni ale punerii în scenă: teatru, scenariu și dramă. În mod clar, *oferta este interpretarea,* valoarea economică pe care afacerile o creează pentru clienți. Egalând spectacolul de teatru cu spectacolul în afaceri, vom avea următoarele rezultate:

[dramă = strategie]
[scenariu = procese]
[teatru = muncă]
[interpretare = ofertă]

Toate ofertele economice – nu doar experiențele, ci și produsele de bază, bunurile și serviciile – sunt rezultatul trecerii

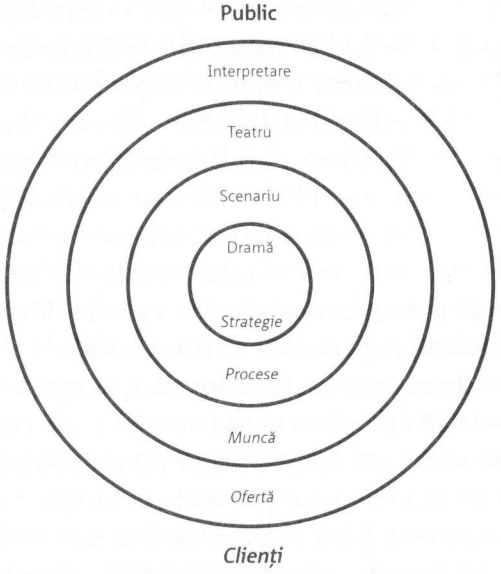



**Figura 6-1.** Modelul montării

*Sursă:* Adaptare după Richard Schechner, *Performance Theory* (Routledge, New York, 1988, p. 72).



unei companii de la dramă, prin scenariu, la teatrul care pune în scenă spectacolul. Întorcându-ne la Schechner: „Drama este domeniul autorului, al compozitorului, scenaristului, șamanului [acestora adăugându-li-se strategul și directorul]; scenariul este domeniul profesorului, al gurului, al maestrului [ca și al managerului, supervizorului și liderului de echipă]; teatrul este domeniul actorilor [fie că aceștia joacă în piese de teatru sau în afaceri]; spectacolul este domeniul publicului [care-i include pe clienți, dornici acum de experiențe]."[20]

Fie că firma dumneavoastră pătrunde în întregime în Economia Experienței sau nu, percepând o taxă pentru participarea la evenimentele puse în scenă, indiferent de poziția pe care o ocupați în cadrul companiei sau de lucrurile cu care se ocupă colegii dumneavoastră, *sunteți un actor.* Munca dumneavoastră este teatru. Acum trebuie să vă jucați rolul în mod corespunzător.

## AȚI SPUS ROL?

Unii oameni înțeleg greșit actoria. Consideră că celebritățile din cinema sunt egoiste, capricioase sau false și că starurile de pe Broadway sunt pretențioase sau chiar mai rău. Privită din afara showbiz-ului, actoria e asociată cu un agent imobiliar flamboaiant, cu un prezentator agasant de teleshopping sau cu un vânzător de mașini alunecos. În acest caz, ar trebui să vă mai sugerăm să jucați un rol? Da, bineînțeles. Căci astfel de concepții greșite confundă actorii nepricepuți și rolurile proaste cu actoria însăși. Actoria constă în parcurgerea deliberată a unor etape pentru a realiza o legătură cu publicul. Cei care expediază actoria catalogând-o ipocrită sau falsă condamnă o companie și pe angajații acesteia la roluri insipide,

acordându-le o slabă perspectivă de a-i implica pe clienți în moduri noi și captivante.

Este posibil ca aversiunea față de actorie să provină din credința că numai ceea ce este complet dezvăluit este autentic. Însă ar fi fost Barbra Streisand mai autentică dacă ar fi mestecat într-adevăr gumă de mestecat? Nu. În termeni de afaceri, Streisand a făcut pur și simplu „mai mult cu mai puțin", obținând același rezultat cu mijloace limitate. Hotărârea de a folosi sau nu gumă nu ridică problema autenticului sau a inautenticului, a falsului sau a originalului. Astfel de decizii sunt mai degrabă centrate pe utilizarea sau neutilizarea unui anumit element de recuzită cu scopul de a produce o anumită impresie. Actul lui Streissand nu a fost mai puțin autentic nici pentru că a avut loc înainte ca publicul să se aștepte ca interpretarea ei să înceapă. De multe ori, trasarea unor granițe artificiale (să îndrăznim să spunem false?), la începutul sau la finalul muncii, ucide inovația. Dacă repararea unei mașini, de exemplu, ar începe doar în momentul în care clienții își aduc mașinile la service, Lexus nu s-ar fi gândit niciodată să își trimită angajații acasă la aceștia pentru a le prelua.

**Sunteți actor. Munca dumneavoastră e spectacol. A venit momentul să vă jucați rolul conform cerințelor**

Reticența de a juca un rol poate proveni și din convingerea că actoria este sinonimă cu reprezentarea neveridică a unei persoane. Însă a juca un rol nu înseamnă că trebuie să te prefaci că ești altcineva sau altceva. Mai curând presupune descoperirea interiorității, exploatarea rezervorului de experiențe personale de viață și utilizarea acestora pentru a crea un personaj nou și credibil pentru rolul acceptat, fie că este vorba de artele spectacolului sau de teatrul afacerilor. Comportamentul actorului trebuie să fie consecvent în întregime cu personajul respectiv sau va ajunge să riște ca publicul să nu acorde credibilitate interpretării și să-și piardă interesul în ofertă.

O proastă interpretare se caracterizează prin faptul că actorul reamintește în mod constant publicului că, hm..., joacă un rol. Publicul percepe comportamentul actorului ca fiind inautentic doar atunci când acesta nu și-a pregătit suficient rolul. În acest sens, marele actor rus Mihail Cehov s-a exprimat după cum urmează:

> Actorul talentat citește piesa. Non-actorul, sau actorul răsfățat, citește aceeași piesă. Care este diferența între cele două tipuri de lectură? Non-actorul citește piesa absolut obiectiv. Evenimentele, întâmplările și personajele din piesă nu-i tulbură viața interioară. Înțelege intriga și o urmărește ca un observator, ca un străin. Actorul citește piesa subiectiv. Înaintează cu lectura și, făcând astfel, se bucură inevitabil de propria reacție la întâmplările din piesă, de propria sa Voință, de propriile sale Sentimente și Imagini. Piesa și intriga nu sunt pentru el decât un pretext pentru a se manifesta, pentru a trăi bogăția propriului talent, propria dorință de a juca.[21]

Cehov era celebru pentru abilitatea sa de a se transforma într-o asemenea măsură, încât să poată da viață *oricărui* rol. Își îndeplinea atât de bine munca asupra personajului, încât oamenii nu își dădeau seama că joacă.

Oamenii cei mai captivanți au și ei o conștiință atât de puternică a rolului lor, o abilitate atât de rafinată de a nu ieși din pielea personajului și un efect atât de pregnant, încât observatorii își dau rareori seama că aceștia se află constant pe scenă. Vedem astfel de actori în toate păturile sociale: Jack Welch în industrie, Warren Bennis în mediul academic,

Ronald Reagan în politică, generalul Schwarzkopf în luptă și regretata Maica Tereza în domeniul carității, pentru a numi doar câțiva dintre aceștia. Toată lumea, chiar și muncitorii din lumea afacerilor, ar trebui să se străduiască să-i captiveze pe ceilalți în acest fel. (O absență notabilă dintre cei pe care i-am numit este, desigur, William Jefferson Clinton. Dacă acesta este un profesionist desăvârșit sau unul dintre „actorii cinici" ai lui Goffman ar putea fi un subiect de dezbatere.) Prea mulți muncitori sunt incapabili să interpreteze un rol, necomportându-se altfel pe scenă decât în viețile lor particulare. Își îndeplinesc responsabilitățile zilnice ca și când ar fi niște simple întâmplări; munca lor este lipsită de viață. Pentru a implica un client în Economia Experienței, jucați-vă rolul ca și cum munca dumneavoastră ar depinde de asta!

**Actoria constă în parcurgerea deliberată a unor etape pentru a realiza o conexiune cu publicul**

Experiențele ca fundament al unei noi activități economice vor înflori doar dacă munca va fi pusă explicit în scenă pentru [public = clienți]. Puteți să începeți această punere în scenă prin examinarea activităților performate în cadrul companiei dumneavoastră, pentru ca apoi să marcați spațiul de lucru ca fiind un loc special, și anume, scena spectacolului. Punerea deliberată în scenă a unei experiențe captivante necesită mult mai mult decât simpla demarcare a unui astfel de spațiu, însă demersul respectiv este un pas indispensabil (și nu prea dificil) în această direcție. Așa că nu mai amânați momentul. Dați-i drumul. Apoi proclamați: aceasta este scena mea.



## INTRAȚI ÎN PIELEA PERSONAJULUI

Acum, că aveți propria scenă, sunteți cu adevărat actor. Și cât de bine veți juca depinde de cât de bine vă veți pregăti pentru a juca. De fapt, cea mai mare parte a muncii unui actor se încheie înainte ca acesta sau aceasta să urce pe scenă. Pregătirea ia multe forme, însă poate cel mai important este modul în care vă *caracterizați* rolul, ceea ce va determina impresiile pe care și le vor forma oamenii ca urmare a muncii dumneavoastră. Caracterizarea adecvată face ca orice dramă să pară naturală, credibilă, spontană și reală.

Eric Morris este un expert care îi ajută pe actori, printre care și pe Jack Nicholson, să-și dezvolte personajele. Ascultați-i sfatul: „Generații la rând, concepția și convingerea populară asupra teatrului era că «actorul devine una cu personajul». Prin aceasta se înțelege că actorul își asumă sau dobândește comportamentul, idiosincraziile, gândurile și impulsurile unui anumit personaj dintr-o piesă. Dar eu cred că inversul este valabil: *personajul devine una cu tine!*"[22] Întocmai. Interpretarea reușită a unui rol, spre deosebire de cea neautentică, nu creează niciodată o distanță notabilă între caracterizarea rolului și persoana care joacă rolul. Adică personajul se adaptează interiorității celui care îl joacă – caracteristicilor angajatului –, consolidându-se pe baza unicității emoționale, fizice, intelectuale și spirituale a individului respectiv. Morris continuă prin a explica: „Când absorbi personajul în tine, tot ceea ce ești – tot ce îți definește raportarea la lume, impulsurile, gândurile și reacțiile – va fi prezent în tot ceea ce face personajul. Așa se explică faptul că un actor face o declarație unică și personală prin toate rolurile pe care le joacă."[23]

Construirea unui personaj în cadrul unor roluri distinge munca exercitată în punerea în scenă a experiențelor de aceea

a altor activități din domeniul afacerilor. De fapt, absența unui astfel de personaj explică de ce atât de mulți lucrători în domeniul serviciilor par a opera ca niște mașini automate. De câte ori te salută altfel recepționerii hotelurilor? Câți vânzători de mașini folosesc discursuri identice? Câte lanțuri de restaurante fast-food fac clienții să treacă prin aceeași rutină? Caracterizarea adecvată ar putea transforma aceste activități obișnuite din zona serviciilor în spectacole memorabile. Astfel, un valet de la Ritz-Carlton își întâmpină oaspeții călduros, spunându-le pe nume – reușită datorată examinării listei printate zilnic, pe care e trecut numele oaspeților așteptați și a trăsăturilor lor distinctive (aproape la fel cum procedează și un actor de telenovelă care trebuie să învețe în fiecare zi noi scenarii) – ceea ce creează o impresie remarcabilă. În mod similar, o vizită la o reprezentanță Lexus sau Saturn oferă o experiență reconfortantă, diferită de cele obișnuite, în care clientul e dus într-un birouaș pentru a se tocmi asupra prețului. Chiar și un biet vânzător aflat în spatele standului unde se vinde suc la dozator poate crea evenimente memorabile, caracterizându-și rolul. Să luăm exemplul personajului de la standul de răcoritoare din cinematograful Cedar-Lee din Cleveland Heights, Ohio, care servește replici de tipul: „Cine urmează să fie răcorit?" Felul în care își joacă rolul este superior interpretărilor unora dintre starurile care apar pe ecran. Oaspeții *își doresc* să aștepte la coada din fața dozatorului lui.

**Prea mulți muncitori se poartă pe scenă ca în viețile lor private**

Actorii pot utiliza o serie de tehnici teatrale ca să le vină idei privind modul în care pot crea personajul al cărui rol îl joacă pe scenă. Printre acestea se numără *jurnalul* (notarea evenimentelor zilnice într-un jurnal, urmând ca fiecare eveniment să fie descompus în potențiale opțiuni pentru munca viitoare), *schema* (crearea unei hărți a comportamentelor alese de către actor, care se suprapun pe scenariu, replică cu replică, scenă cu scenă) sau *harta relațiilor* (crearea diagramelor care evaluează relațiile dintre toate personajele de pe scenă). În fiecare dintre cazuri, interpretarea rolului curge dinspre rol spre personaj; cel din urmă îl absoarbe pe cel dintâi, devenind fundamentul pe baza căruia actorul captivează publicul.

Transformarea unui rol în personaj necesită administrarea atentă a *subtextului* – adică tot ceea ce nu se găsește în scenariul original. În urma înțelegerii dintre actori, în colaborare cu regizorul, care traduc împreună [scenariul = procesele], transformându-l în [teatru = muncă] adevărat, subtextul redă o deplinătate aflată dincolo de nivelul de suprafață al scenariului. Actorul aflat pe scenă completează interpretarea utilizând inflexiuni, gesturi și alte elemente adecvate. Printre acestea se numără: *limbajul trupului*, cum ar fi ținuta, gesturile, contactele vizuale și alte expresii (zâmbetul unui reprezentant de vânzări transmite un mesaj pozitiv puternic); *elementele de recuzită* (un pager transmite ideea de accesibilitate, în vreme ce același pager închis demonstrativ și aruncat într-o servietă atrage atenția) și *costumația* – îmbrăcămintea și accesoriile (discursul unui CEO care poartă sandale și pantaloni obișnuiți transmite un cu totul alt mesaj decât același discurs susținut într-un costum elegant, dar ambele ținute pot fi adecvate, în funcție de mesajul pe care vrea să-l transmită).[24]

**Caracterizarea adecvată transformă activitățile din domeniul serviciilor în spectacole memorabile**

Niciun element nu e prea mărunt pentru a contribui la crearea personajului. Gândiți-vă la banala carte de vizită, unul

dintre cele mai simple elemente de recuzită ale interacțiunilor cu clienții, desfășurate la locul de muncă, care adesea este considerată a fi un capriciu neinspirat, acordându-se prea puțină importanță modului în care aceasta contribuie la dezvoltarea personajului. În majoritatea cazurilor, singurele diferențe între cărțile de vizită ale diverșilor indivizi care lucrează pentru aceeași organizație sunt numele, titlul și numărul de telefon. Neîndoielnic, designul de bază al unei cărți de vizită poate transmite un mesaj generic, însă majoritatea prezintă o imagine standard pentru fiecare angajat, ca și cum toți actorii ar fi simpli figuranți în piesă. Această abordare reflectă o viziune tipică Producției în Masă, plasând fiecare persoană într-o singură rubrică a organigramei.

**Niciun element nu este prea mărunt pentru a contribui la crearea personajului**

Însă oamenii joacă roluri multiple în producțiile aflate în schimbare de astăzi, astfel că au nevoie de mai multe modalități pentru a-și caracteriza rolul. Cunoaștem doar câțiva indivizi, în cadrul unor mari corporații, care poartă asupra lor mai multe cărți de vizită, fiecare reprezentând un alt personaj pe care îl joacă. Și cunoaștem antreprenori care, cu ajutorul computerului, își editează cărți de vizită unice pentru fiecare întâlnire de afaceri la care participă. Și fac asta nu pentru a-i amăgi pe ceilalți (cum făcea protagonistul vechiului serial TV, *The Rockford Files*, interpretat de James Garner), ci pentru a reprezenta rolurile legitim diferite pe care aceștia le joacă în diverse situații. (Nu facem publică identitatea acestora și nici pe aceea a companiilor lor pentru a păstra abordarea personalizării transparente pe care o utilizează în raporturile cu clienții și în cadrul întâlnirilor de afaceri.)



Și numele caracterizează un rol. Actorii din majoritatea afacerilor de astăzi „se joacă pe sine" (nu astfel stau lucrurile în showbiz, unde cei mai mulți actori preiau presupusul nume al personajului pe care îl joacă.) Însă și aici apar schimbări. În call-centerurile unui producător major de echipamente de calcul, fiecare reprezentant *este obligat* să utilizeze un nume diferit. Numai prima „Susan" angajată sau primul „Bob" au dreptul să își păstreze numele. Toți ceilalți, angajați mai târziu, trebuie să primească un nume „de scenă". Acest element de caracterizare le permite celor care sună de mai multe ori să solicite să stea de vorbă cu același reprezentant, în cazul în care doresc acest lucru, fie pe durata unei serii de interacțiuni prilejuite de o comandă sau de solicitarea asistenței în operațiuni de servisare, fie de-a lungul unor interacțiuni episodice multiple.

**Pătrunderea în pielea personajului conferă sentimentul de finalitate**

Clienții prețuiesc această politică pentru ceea ce este, deoarece permite ca relațiile „de la om la om" să devină temelia serviciilor oferite. Cu toate acestea, cel mai uimitor lucru este legat de faptul că această politică a devenit scena caracterizării suplimentare a rolului. Nemaifiind distribuiți în roluri interșanjabile, numele „de scenă" le dau operatorilor telefonici libertatea de a se exprima, în calitate de actori captivanți, prin intermediul unui stil unic de expresii, șabloane și alte particularități ale discursului telefonic, pe care le selectează personal, ce conturează și definesc conversația în moduri memorabile. Cererea pentru actorii talentați din call-centeruri este mare atât din partea clienților, cât și din partea companiei.

Pătrunzând în pielea personajului, toți angajații unei organizații dobândesc sentimentul de finalitate, care îi unește în

tema generică a experienței oferite oaspeților. În absența dezvoltării personajului, munca nu produce prea multe oportunități de a crea o legătură cu clienții. Poate că nicio altă companie nu înțelege atât de bine acest lucru ca Disney. Zi de zi, membrii distribuției – fie că portretizează un personaj de desene animate, fie că se ocupă de atracțiile parcului fie că dau cu mătura – își pun costumele, se înarmează cu piesele de recuzită și pătrund în diversele experiențe puse în scenă. Fiecare dintre ei contribuie la portretizarea locului ca fiind tărâmul familiei, al distracției și al fanteziei. Membrii distribuției mențin munca din spatele cortinei acolo unde îi este locul și își desfășoară munca de scenă pe scenă. Lucrurile sunt foarte clare.

Project on Disney, un grup de observatori care aruncă o privire asupra condițiilor de muncă de la Walt Disney World (au intitulat un capitol dedicat acestui subiect „Working at the Rat"), împărtășește următoarea observație: angajații plătiți, ca și oaspeții plătitori, „spun că știu că nu e adevărat, că nu este ceea ce pare a fi, însă continuă să vorbească despre locul respectiv *ca și când* ar fi".[25] Această predispoziție constituie însăși esența caracterizării unui rol. Konstantin Stanislavski a denumit-o „Magicul dacă".[26] De atunci, numeroși profesori de actorie au transformat noțiunea într-o tehnică formală de actorie, denumită „Ca și cum". Unul dintre acești dascăli, Michael Kearns, spune: „Să joci *ca și cum* este o tehnică nemaipomenită, care se aplică vieții reale. Oricât de neplăcut ar suna, seamănă cu gândirea pozitivă. Să zicem că te afli la o petrecere, că ești trist(ă) și că ești hotărât(ă) să nu te distrezi deloc. Uneori o modificare – să începi să te porți ca și când te-ai distra de minune – îți va schimba cu adevărat dispoziția, permițându-ți să privești situația cu alți ochi."[27] Membrii personalului implicat în sectorul serviciilor, care, atunci când se



află pe scenă nu ascund faptul că nu au o dispoziție grozavă, lipsiți fiind de orice fel de resurse de tipul „ca și cum" pentru a-și caracteriza rolul, nu sugerează realitatea decât într-un singur sens – absența nedisimulată a manierelor. Un astfel de comportament nu își are locul în cadrul experiențelor plăcute, oferite de o companie. Atunci când au o zi proastă (așa cum ni se întâmplă tuturor), angajații trebuie să se poarte ca și cum ar fi bine dispuși. Când se confruntă cu un cumpărător țâfnos (iar unii dintre aceștia reprezintă într-adevăr o provocare), actorii trebuie să se comporte de parcă nu i-ar deranja. Ce se întâmplă în această situație este amuzant: serviciile oferite cu zâmbetul pe buze pregătesc scena pentru trăirea unor experiențe memorabile, iar clienții nesuferiți ajung adesea să își regrete comportamentul și să se înveselească.

**Interpretarea de tipul „ca și cum" constituie însăși esența caracterizării unui rol**

Actorii profesioniști – ca orice public – cunosc diferența dintre rolurile interpretate mecanic și cele redate cu măiestrie prin intermediul caracterizării. Primele sunt exemplificate de majoritatea posturilor din domeniul serviciilor în zilele noastre – clienții încearcă să încheie tranzacțiile cât mai repede posibil. (După cum menționam mai devreme, managerii din industria serviciilor cunosc acest lucru și cheltuiesc o imensă energie pentru a reduce durata de servire a fiecărui client, promovând astfel o lume a unităților care oferă servicii de proastă calitate, autoservire sau servire inexistentă.) Însă atunci când angajații aleg roluri adecvate, pe care le caracterizează temeinic, pun în scenă experiențe la care oaspeții participă, prelungind de bunăvoie durata acestora. Care este elementul ce induce această dorință? Simplu: modul în care cineva își joacă rolul.

## A-ȚI JUCA ROLUL CU UN SCOP

Konstantin Stanislavski își sfătuia constant actorii „să taie nouăzeci și cinci la sută."[28] Folosind acest slogan simplu, sancționa tendința frecventă a actorilor de a face prea mult. Stanislavski nu voia să spună doar că actorii efectuau prea multe acțiuni, ci și că încorporau prea multe mișcări în orice acțiune dată. (De exemplu, numeroși oameni care muncesc, de la doctori la mecanici auto, oferă explicații excesive și recurg la histrionism, când, de fapt, clienții nu vor să audă decât elementele esențiale.) Stanislavski dorea să elibereze teatrul de gesturile, mișcările, cuvintele inutile, ca și de orice alte energii care distrag de la scopul principal al activității. A redus actoria la esență, astfel încât aceasta să comunice clar tema (ceea ce el numea „super-obiectivul") piesei. Legenda spune că Stanislavski l-a întrebat odată pe Serghei Rahmaninov în ce consta secretul măiestriei sale atunci când cânta la pian, la care marele pianist și compozitor a răspuns: „În a nu atinge clapa vecină."[29] Probabil că lui Stanislavski i-a plăcut răspunsul, căci l-a transformat în standard teatral.

**Tăiați 95%**

Astăzi, datorită influenței larg răspândite a managementului total al calității (MTC) și restructurării proceselor în afaceri* (RPA), majoritatea organizațiilor înțeleg ideea de refacere și îmbunătățire a proceselor de muncă. De obicei, aceste programe de îmbunătățire a afacerilor presupun cartografierea procesului ca instrument de restructurare a unei activități operaționale. Cu toate acestea, în cele mai multe cazuri astfel de exerciții nu fac decât să descrie *ce* activitate desfășoară organizațiile, și nu *cum* ar trebui să fie îndeplinită munca. În cuvinte simple, procesele de muncă rezultate continuă să fie lipsite de *scop*. Desfășurarea unei activități nu este suficientă: interpretarea trebuie să fie animată de o motivație intrinsecă, astfel încât aceasta să îl contamineze în ultimă instanță pe cumpărătorul ofertei finale. De pildă, oricine sesizează diferența dintre un recepționer care nu face altceva decât să noteze numele și să preia convorbirile și un altul care salută cu amabilitate fiecare vizitator, îndeplinind aceleași sarcini cu stil și aplomb. Întâlnirea întâmplătoare pe hol cu această persoană, oricât de scurtă, influențează oaspetele și conferă un anumit ton tuturor interacțiunilor ce urmează – din când în când putând chiar schimba cursul acestora.

**Acționați cu un scop**

Activitatea economică implică clienții cu adevărat atunci când fiecare angajat își îndeplinește activitățile în cunoștință de cauză și cu minuțiozitate, motivat fiind de un scop.

Fiecare mișcare devine o acțiune semnificativă atunci când este concepută laborios, având un anumit țel în minte. În absența acestuia, munca este anostă, monotonă, clișeizată. (Câte dintre procese nu lasă absolut nicio impresie, de la cap la coadă, mai ales atunci când se încheie cu „O zi bună!"?) Deoarece există atât de mulți oameni care performează acțiuni fără a avea un scop prestabilit, Stanislavski era perfect îndreptățit să le ceară actorilor să taie 95% din ceea ce fac. Același sfat se aplică și rolurilor din afaceri. Excelența procesului de muncă – cel puțin în sensul implicării reale a clienților – iese la iveală doar atunci când un angajat se hotărăște să îmbogățească modul în care el sau ea performează fiecare activitate. După cum relatează profesorul de actorie Kearns: „A lua o decizie cu privire la ceea ce dorești este un lucru esențial pentru obținerea succesului... Dacă nu te-ai hotărât ce vrei, ai toate șansele să nu te poți concentra... iar rezultatul va fi o luptă vagă și lipsită de

* Business Process Reeingineering (n.t.).

sens. Atunci când ți-ai stabilit cu conștiinciozitate țelul dinainte, există o probabilitate mai mare să fii clar și precis, iar rezultatul va fi o conexiune energică."[30] Orice ofertă crește în valoare când toți muncitorii de pe scenă – la ferme, pe raioanele magazinelor, în spatele ghișeelor, în cadrul parcurilor de distracții cu tematică – își îndeplinesc munca cu un anumit scop în minte.

Kearns furnizează un instrument extrem de util pentru realizarea acestui obiectiv. Pentru orice activitate, trebuie să ne descriem țelul folosind sintagma *cu scopul*.[31] Barbra Streisand mesteca gumă *cu scopul* de a demonstra că imaginea nu contează – importante sunt corzile vocale. „Actorul" de la Jacobs Field mătura strada *cu scopul* de a atăta că noul stadion era curat, sigur, confortabil și dornic să se trezească la viață. Recepționerul/recepționera inspirat/ă salută vizitatorii *cu scopul* de a le ura bunvenit într-un loc în care se vor întâmpla lucruri nemaipomenite.

Imaginați-vă că stați în fața ușii închise a biroului șefului dumneavoastră. Următoarea sarcină pe care trebuie să o îndepliniți este să bateți la ușa respectivă. Cum ați bate la ușă într-un alt mod, *cu scopul* de a anunța că tocmai ați sosit? *Cu scopul* de a vă scuza că ați întârziat? *Cu scopul* de a-l anunța că sunteți acolo, însă fără a-l distrage de la treaba pe care o face? *Cu scopul* de a anunța că se apropie ora ședinței? Fiecare scop necesită o bătaie la ușă absolut diferită.

Sau gândiți-vă la lumea extrem de reală a relațiilor doctor-pacient. Cercetările medicale arată că femeile care suferă de cancer la sân și aleg lumpectomia (simpla îndepărtare a tumorii) trăiesc la fel de mult ca și cele care optează pentru mastectomie (îndepărtarea totală a sânului). În ciuda legilor care le impun doctorilor să explice în ce constă lumpectomia ca opțiune, ratele operațiilor de conservare a sânilor rămân neschimbate în unele părți ale Statelor Unite. Conform cotidianului *Wall Street Journal*, „motivul lipsei de impact este în parte faptul că nu contează doar *ce* spune medicul, ci și *cum* o spune."[32] Prin urmare, doctorii trebuie să le comunice pacienților ce opțiuni au *cu scopul* de a se asigura că fiecare dintre aceștia cântărește cu grijă alternativele.[33]

De asemenea, avocații care se adresează Curții de justiție trebuie să își fundamenteze munca pe un țel. „Trebuie să planifici fiecare detaliu, de la felul în care te îmbraci [până] la felul în care arată pupitrul tău", spune Fred Barlit, care își exercită practica în Chicago.[34] Barlit este unul dintre tot mai numeroșii avocați pledanți care examinează minuțios fiecare gest: cum se deplasează în sala de judecată până la locul pe care îl ocupă, cum și când stabilesc contact vizual, ce gesturi fac atunci când manipulează dosarele și utilizează un laptop, cum își susțin discursul spontan și cum rostesc remarcele gata pregătite.[35] Scopul pe care și-l propun atunci când îndeplinesc fiecare activitate determină modul în care aceasta va contribui la interpretarea generală. Dacă nu există alt scop decât încheierea muncii respective (adică interpretarea *cu scopul* încheierii), atunci munca nu va avea potențialul de a captiva.

Nu este surprinzător că doctorii și avocații, ale căror decizii afectează în mod intim viețile clienților lor, trebuie să își subscrie munca unui scop. Orice activitate se dovedește a fi mai valoroasă, mai demnă de merit și mai semnificativă atunci când este îndeplinită cu un țel. Luați în considerare acest exemplu simplu. În internatul Hill House de la Universitatea din Pennsylvania, o femeie, pe care toată lumea o numește pur și simplu Barb, demonstrează zilnic importanța existenței unui scop. Barb lucrează la cantina internatului. Pentru mulți, ea rămâne cea mai memorabilă persoană pe care au întâlnit-o vreodată în întreaga lor experiență educațională. Slujba ei constă

într-o singură activitate. Pe durata celor trei mese ale zilei, Barb stă la o măsuță aflată la intrarea în sala de mese și trece cartelele de masă, preplătite, ale studenților – una după alta – printr-un aparat care afișează o lumină verde dacă studentul respectiv poate mânca întreaga săptămână la cantină și o lumină roșie în caz contrar. Asta e tot. Pentru un observator întâmplător, aceasta ar constitui cu siguranță cea mai mecanică slujbă din lume. Cu toate acestea, Barb imprimă acestei unice activități sensul unui scop. Mai întâi, ia cartela de masă a unui student *cu scopul* de a-i afla numele. Apoi ia cartela *cu scopul* de a-l saluta, spunându-i pe nume. Dacă cineva a ratat o masă, Barb ia cartela *cu scopul* de a afla care a fost motivul respectivei absențe. Ia cartela chiar și *cu scopul* de a informa posesorul ce loc ocupă în cantină unul din prietenii acestuia. Oricare ar fi împrejurările, prin viu grai sau cu un simplu gest, scopul îi susține tema, și anume aceea de a-i întâmpina călduros pe studenții care participă la experiența de a lua masa în cadrul școlii. Probabil că ea este una din cele mai grozave gazde din toată lumea și din toate timpurile. Nu e de mirare că postul lui Barb nu a fost încă anulat, tăiat de pe listă sau automatizat prin intermediul unei bariere rotitoare.[36]

Întâlnim astfel de oameni în toate domeniile de activitate. Pentru fiecare Barb – verificatoarea de cartele din Philadelphia – există un Fred – avocatul din Chicago, un Aaron – lustragiul de pantofi din Kalamazoo, un Christopher – barmanul din Washington, D.C. O să vă aduceți aminte de ei în clipa în care îi veți întâlni. Munca lor dedicată unui scop se revarsă în pasiunea pentru personajul pe care îl joacă, în fidelitatea pentru compania la care lucrează și în empatia manifestată față de clienți. Ei sunt adevărații actori ai lumii și ar trebui să le călcăm cu toții pe urme.



# 7 | Interpretarea formei

Linda conduce noua echipă care se ocupă de dezvoltarea ofertei, în cadrul unei companii americane producătoare de automobile.[1] Ajunge la birou și aruncă o privire asupra programului din ziua respectivă: „Să vedem. La 10.30 am de susținut discursul obișnuit la Executive Briefing Center pentru un grup de furnizori parteneri, la 13.30 voi participa la o discuție despre ciclul strategiei de toamnă, apoi, la 4.00 după-amiază, am o întrevedere la reprezentanța aceea locală. Nu e o zi rea, dar va trebui să termin ce am de pregătit. O să fie ceva treabă..."

Linda își deschide laptopul și fișierul EBC7.PPT, pe care îl va folosi la prezentarea de dimineață. Uitându-se pe slide-uri, își dă seama că unul dintre grafice nu mai este actual. Accesează intranetul companiei, caută noile date și revizuiește slide-ul. Apoi recapitulează mental ce are de spus pentru a reflecta cele mai recente informații, notându-și câteva lucruri pe un carnețel. În curând, un alt slide o face să se oprească, căci și-a amintit de un obstacol pe care l-a întâmpinat la ultima întrevedere. Linda se ridică, se așază cu fața spre ușa închisă și se gândește la ce va spune – și ce va face – în acel punct al prezentării. După câteva încercări nefructuoase, își dă seama care e problema: sunt prea multe informații. Slide-ul e atât de aglomerat, încât se vede nevoită să își arunce ochii pe monitor, însă vorbește prea repede pentru a putea cuprinde toată informația de pe ecran, iar ticurile ei verbale sunt atât de numeroase, încât ies în evidență.

Pentru a corecta problema, Linda se așază și scoate toate informațiile irelevante din slide. Își mai face niște notițe în legătură cu ceea ce va spune pentru a acoperi punctele din slide, apoi se ridică din nou, vorbind pe baza notițelor. Revizuindu-le în mod repetat, descoperă în cele din urmă ritmul și gesturile care vor sublinia punctele principale ale discursului său. Mulțumită de performanța ei, Linda mai face o repetiție, de data aceasta fără notițe. Apoi deschide fișierul CHAR7EBC.DOC și își actualizează scenariul, inclusiv descrierile particularităților stilistice pe care urmează să le folosească.

Exact în acea clipă aude o bătaie la ușă. Este Paul, unul dintre managerii ei – a venit iar. Linda își închide carnețelul și închide ecranul laptopului pentru a-i arăta lui Paul că îi acordă întreaga atenție. Nu prea are chef să-l asculte vorbind iar despre problemele privind datele de cercetare a pieței, însă se comportă ca și cum l-ar auzi spunându-și păsul pentru întâia oară. Detaliile discuției lor rămân confidențiale, însă e suficient să spunem că Linda se ridică pentru a prescurta ultimul episod al epopeii. În timp ce își strâng mâinile, marcând încheierea discuției, Linda îl ia scurt de braț cu mâna stângă cu scopul de a-i arăta că îl apreciază, atât pe el, cât și dorința lui sinceră de a rezolva problema.

Apoi revine la pregătirile finale ale prezentării pe care o are de susținut în fața grupului de furnizori și, în cele din urmă, pornește către Executive Briefing Center. Cu puțin timp înainte de a ajunge acolo, se oprește la toaletă pentru a se asigura că ținuta ei este îngrijită, părul aranjat și că nu se va vedea ce a mâncat la micul dejun când va deschide gura. O, și nu uită să scoată din poșetă insigna de la PartnershipPlus și s-o prindă pe sacou. Aruncă o ultimă privire în oglindă, văzând cum pe chip îi apare expresia de siguranță rezervată, iar apoi iese încrezătoare. „Către Briefing Center", își spune și începe să



ție discursul în fața unui public imaginar pentru a-și intra în mână. În câteva minute este prezentată de către gazdă. După ce ajunge pe podium, cu o clipă înainte de a se lansa în discurs, Linda se oprește, privind direct spre public: începe din spate, își lasă privirea să îi traverseze pe cei din mijloc, făcând în cele din urmă contact vizual cu un furnizor care stă în primul rând. Amândoi zâmbesc.[2] Iar ea rostește cele patru cuvinte de deschidere: „Parteneriatele necesită relații de învățare." Pauză. Apoi îi dă drumul...

Linda interpretează fără cusur și își încheie discursul de treizeci de minute cu un energic „Să spunem nu războiului de gherilă!", în ropotele de aplauze ale publicului. Iese imediat, aruncând o ultimă privire și încă un zâmbet persoanei din primul rând. Unul dintre directorii de achiziții din fundul sălii se adresează asistentei gazdei: „Nemaipomenit – nu-mi vine să cred cât de spontană și informală părea și, cu toate acestea, a depășit toate obstacolele care i-au ieșit în cale." „Da", răspunde asistenta, „însă eu am mai auzit-o susținând această prezentare de vreo șase ori până acum. Cu câteva mici excepții, aproape fiecare cuvânt este identic de fiecare dată." La care directorul nu a putut decât să răspundă: „Nemaipomenit!"

Între timp, întoarsă din nou la biroul ei, Linda se pregătește pentru ședința legată de strategie de la ora 13.30. Aceasta nu va semăna deloc cu performanța ei de dimineață: nu vor fi slide-uri PowerPoint, replici pregătite sau aplauze. De fapt, cheia succesului va fi să se asigure că toată lumea, indiferent de funcția pe care o are, se implică și contribuie la prima expoziție strategică pe care a organizat-o compania vreodată, în cadrul căreia conducerea companiei producătoare de mașini va experimenta cum e să muncești într-un sistem de afaceri în care planurile de dezvoltare impecabile sunt puse în practică

fără cusur. La această ședință Linda nu va mai juca rolul de Director Sigur pe Sine, ci pe acela de Ghid General.

În acest scop, Linda își recapitulează notițele luate la ședințele trecute sau în urma discuțiilor telefonice pe care le-a purtat în ultima perioadă, se uită pe un memoriu sau două, parcurge e-mailurile pe care le-au schimbat diverșii participanți, comentând modul în care s-ar putea realiza rezultatele dorite. Ca punct principal al pregătirii, Linda își propune să se asigure că ședința ce va urma va utiliza rezultatele obținute în cadrul întâlnirii precedente, că se potrivește cu preocupările exprimate de atunci și că va crea asupra participanților la expoziție setul de impresii asupra căruia toată lumea a fost de acord. Acest demers va face ca ședința să fie unitară și la obiect, evitându-se abaterile costisitoare (și, ca beneficiu secundar, o va ajuta să nu întârzie la întâlnirea de la ora 4 după-amiază). Linda își scoate lista de tehnici de „derulare", trasează ideile principale ale planului pentru a facilita desfășurarea întâlnirii și schițează flipcharturile pe care le va utiliza.

Pregătirile ei dau încă o dată roade. Deși trebuie să răspundă la una sau două provocări minore, în calitate de Ghid General, Linda nu numai că menține liniile directoare ale ședinței, ci introduce în discuție și agenda mai amplă a planificării orchestrării evenimentului. Acum, se îndreaptă spre întâlnirea de vânzări, nu înainte de a-și schimba ținuta cu una mai curând *casual*, în concordanță cu cultura companiei pe care o va vizita, urmând să se vadă cu vicepreședintele departamentului de leasing, Steve.

Nu va fi o întâlnire „normală" de vânzări, cum ar fi întrevederile pe care le-ar stabili cu un manager de flotă. Împreună cu Steve, Linda se va întâlni cu proprietarul unei mari reprezentanțe auto locale pentru a-l convinge să se înscrie la oferta prototip a producătorului de mașini: Pre-Lease Executive Automobile Sampling Experience (purtând numele de cod PLEASE, care rimează cu „lease"). Prin PLEASE, compania își propune să pună în scenă, pe pista de testare, un eveniment în cadrul căruia potențiali clienți sofisticați, interesați de leasing, vor plăti peste 15 000 de dolari pentru a testa o serie de mașini exclusiviste – de la cele de lux până la cele exotice – în diverse circumstanțe animate, fie că e vorba de a se lua la întrecere cu alții (printre care celebritățile locale) sau de a conduce pe suprafețe ude și alunecoase. La sfârșitul zilei, fiecare oaspete pleacă acasă cu mașina aleasă, primind un contract de leasing gratuit în primul an și un film video personalizat, conținând experiența lor ca șoferi. Fiind vorba despre o experiență al cărei preț este de două sau de trei ori mai mare decât costul anual al unui contract de leasing, Linda, Steve și complicii lor știu că aceasta va fi foarte profitabilă. Realizând că profitul companiei a crescut datorită sistemului de leasing mai mult decât datorită producției, conducerea este acum de acord să introducă și mașini de la alți producători în contract.

În timp ce Linda și Steve se află în mașină, îndreptându-se spre reprezentanță, își conturează planul de a-l convinge pe proprietar să participe la programul-pilot pentru zona sa. După cum au învățat din experiențele trecute de vânzare progresivă a unui concept, fiecare dintre ei va susține promovarea anumitor aspecte ale propunerii, Linda urmând să se concentreze asupra naturii experienței PLEASE în sine, iar Steve asupra avantajelor financiare. Linda sugerează să facă ea deschiderea, începând cu versiunea panoramică „B" a ceea ce urmează să realizeze. Steve va arăta care va fi impactul asupra profitului proprietarului, iar apoi, după ce vor prelungi puțin formalitățile, pentru a

**Înțelegeți cum să transformați fiecare interacțiune într-o experiență**

mări suspansul, Linda va dezvălui în final scenariile și desenele colorate, create de firma lor de design, pentru a demonstra ce experiență grozavă va fi PLEASE. Pe toată durata întrevederii, Steve va juca rolul Tipului Direct, contrabalansând personajul jucat de Linda, și anume acela de Entuziastă Afabilă. Exact în momentul în care ajung, el îi amintește de replica legată de cauciucurile de iarnă, care funcționează de fiecare dată în cazul deschiderii versiunii „B".

După ce s-au instalat în biroul proprietarului, Linda și Steve simulează o confruntare care le dovedește priceperea, enumerându-și argumentele cu mare rapiditate, ba chiar din când în când încheindu-și frazele unul altuia. Totul merge perfect, cu excepția întârzierii de douăzeci de minute, întreruperile constante ale personalului reprezentanței auto și de obiecțiile frecvente ale proprietarului. Însă, per asamblu, deoarece Linda și Steve își cunosc reciproc rolurile și lanțul explicațiilor foarte bine, sunt capabili să transforme orice întrerupere într-o glumă sau într-un moment plăcut de respiro și fiecare obiecție într-o tranziție pozitivă la următorul punct al întrunirii. Pentru a depăși obiecția finală a distribuitorului – și anume că includerea altor producători va distruge propriul inventar de mașini – Linda îi face lui Steve un semn subtil, se ridică amândoi deodată, se îndreaptă către biblioteca proprietarului și indică simultan spre modelul unei mașini sport DeLorean, pe care îl reperaseră mai devreme. Anticipându-le întrebarea, proprietarul spune: „Ei bine, acela a fost visul meu, prima mea mașină sport...", la care Linda răspunde: „... și v-a plăcut la nebunie experiența de a o conduce, nu-i așa? Le vom da clienților dumneavoastră posibilitatea de a trăi experiența conducerii *propriilor lor* mașini de vis, iar dumneavoastră veți face mai mulți bani din *asta* decât ați face vânzând cinci dintre modelele noastre obișnuite. Cui îi pasă cine face mașina?



Acesta nu e decât un element de recuzită pentru experiența condusului, care va fi benefică atât pentru buzunarele dumneavoastră, cât și pentru ale noastre." În curând, cei trei își strâng mâinile în timp ce se îndreaptă spre ușă, iar Linda îl bate pe spate pe proprietar în timp ce își iau rămas-bun.

## CELE PATRU FORME ALE TEATRULUI

Această schemă ilustrează multe dintre elementele teatrului discutate în capitolul 6 – la care se adaugă câteva elemente noi. Linda înțelege cu adevărat ce înseamnă să fii actor și cum, devenind actor, orice interacțiune – indiferent de oferta produsă, indiferent de unde se află scena locului de muncă – se transformă într-o experiență. Însă observați cât de diferit a abordat ea fiecare dintre cele patru roluri jucate pe scenă, pe care le-a interpretat astăzi. În timp ce și-a pregătit discursul, s-a confruntat cu problema prezenței subordonatului ei, Paul, trebuind să rezolve situația care o luase pe nepregătite. În acest caz, Linda joacă un *teatru improvizațional*. Atunci când se află pe scenă, ca și atunci când e în prezența oamenilor din afara companiei, Linda hotărăște cu rapiditate în ce mod să îi răspundă lui Paul, bazându-se pe rezervorul de tehnici manageriale pe care le-a înmagazinat datorită experiențelor trecute.

Atunci când vorbește cu furnizorii parteneri, Linda interpretează un *teatru platformă*. Ea scrie dinainte scenariul fiecărei replici și al fiecărui gest, exersându-le încontinuu până în momentul în care, sigură pe sine, poate oferi o interpretare atât de reușită, încât pare proaspătă și spontană. Atunci când își planifică interpretarea pentru ședința strategică de după-amiază, are grijă să recapituleze orice interacțiune precedentă cu

cei care participă la ședință – realizată prin intermediul telefonului, al e-mailului, al corespondenței sau prin întâlnirea față în față. În acest caz, ea se implică într-un *teatru al corespondențelor,* reunind toate aceste fapte și elemente disparate într-un întreg unitar, pe modelul editorului sau al regizorului de film.

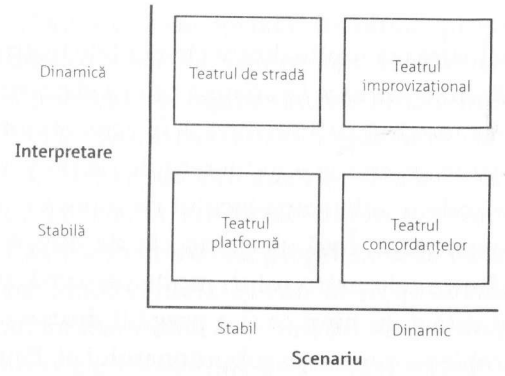



**Figura 7-1.** Cele patru forme ale teatrului

În cele din urmă, în colaborarea cu Steve pentru a-l convinge pe proprietarul reprezentanței auto să participe la experiența de preleasing, Linda se află într-o situație pe care nu o poate controla. În loc să se bazeze pe tehnici improvizaționale – prea riscante pentru această locație – cei doi joacă un *teatru de stradă,* în care unități mici, atomice, ale unei activități sunt invocate la cerere pentru a construi interpretarea (și pentru a soluționa toate întreruperile sau obiecțiile care ar putea apărea). Deși aproape fiecare mișcare pe care o fac se circumscrie unei rutine binecunoscute, ordinea acesteia nu este planificată, stabilindu-se pe moment.

**Trebuie să determinați ce formă de teatru veți juca**

Acum, gândiți-vă la diversele roluri pe care trebuie să le interpretați la muncă. Ca și Linda, înainte de a putea juca, trebuie să determinați ce formă de teatru se impune să interpretați, ținând cont de un anumit timp, situație și public. Figura 7-1 prezintă toate cele patru forme de teatru – improvizațional, tip platformă, al concordanțelor și de stradă –, inspirându-se din argumentul lui Richard Schechner în modelul său de montare (Figura 6-1), conform căruia teatrul este condiționat din interior de *scenariu* și din exterior de *interpretare.*

Măsura în care se modifică atât interpretarea, cât și scenariul – dacă sunt dinamice (schimbându-se constant) sau stabile (schimbându-se puțin) – pentru fiecare public – determină modul în care trebuie să joace actorul. Astfel, fiecare dintre aceste patru forme de teatru reprezintă o altă formă de îndeplinire a muncii, o abordare diferită în crearea unei secvențe de evenimente cu scopul de a genera rezultate economice. Natura ofertei și circumstanțele în care o companie își implică clienții – sau în care orice actor își implică tovarășii de lucru – determină care dintre cele patru forme de teatru ar trebui utilizată.

## Teatrul improvizațional

Improvizația implică imaginație, creativitate și interpretări inedite. Teatrul improvizațional este un mod de lucru spontan, eliberator și imprevizibil, bazat pe descoperirea valorii în ceva nou: crearea, inventarea, saltul lateral sau chiar impulsiv de la o idee la alta, adică, într-un cuvânt, improvizația. Cu toate

acestea, mișcarea dinamică a teatrului improvizațional nu presupune doar simple acte de asociații libere sau peregrinări mentale fără țintă, lipsite de orice stuctură sau exercițiu. Ba chiar dimpotrivă: teatrul improvizațional necesită metode sistematice și deliberate de a genera idei creative, expresii inedite și noi modalități de abordare a unor probleme vechi. Scenariul, deși rareori notat pe hârtie (sau codificat), altfel decât în linii mari, se naște din improvizație.

În teatrul improvizațional, punerea în scenă a spectacolului anticipează greșelile, mergând până la a face astfel încât situațiile să „meargă prost", pur și simplu pentru a vedea ce se întâmplă. Acest lucru are loc chiar pe durata performării altor forme de muncă, reacționând la greșeli – prin improvizație – în momentul în care erorile ies în mod neașteptat la suprafață. În orice situație, teatrul improvizațional implică un anumit set de abilități dobândite (ceea ce înseamnă că acestea pot fi învățate de la alții), ca și diverse instrumente și tehnici care preiau noțiuni aparent nelegate, combinându-le în moduri neobișnuite pentru a face descoperiri până atunci nearticulate. Metodele teatrului improvizațional sunt tratate în numeroase cursuri și manuale, incluzând vorbirea „păsărească", gesturile din pantomimă, interacțiunea cu elemente de recuzită întâmplătoare și purtatul măștilor. Fiecare tehnică se bazează pe stimuli gândiți dinainte pentru a forța crearea unei perspective modificate, a unui nou set de posibilități sau a unei abordări alternative, toate având ca scop facilitarea fluxului improvizațional al ideilor inedite, care vor inspira acțiunea.

**Teatrul improvizațional implică interpretări inedite**

Aceste tehnici datează cel puțin din secolul al XVI-lea, fiind legate de *commedia dell'arte* din Italia. Acest tip de teatru în aer liber se baza pe personaje stereotipe, care utilizau gesturi fizice ample, purtând întotdeauna măști distincte și costume simple, însă recognoscibile instantaneu. Numele acestor personaje mai vechi de patru sute de ani au rămas familiare până în ziua de astăzi: Pantalone, Columbina, Il Capitano, Scaramouche, Arlecchino (din care provine arlechinul englezesc), Pulcinella (care a devenit marioneta Punch), Zanni (din care am derivat cuvântul „zany"*) și așa mai departe. Fiecare piesă era pusă în scenă nu după un dialog scris, ci după un *scenario,* ceea ce înseamnă, după cum scrie John Rudin, „literalmente «ceea ce e cuprins în decor», adică așezat în partea din spate a scenei. Nu constă decât dintr-un rezumat al intrigii, pe al cărei schelet se construiește cine, ce, cum."[3] Întregul dialog și mare parte din acțiune urmează a fi improvizate, în funcție de natura fiecărui personaj și pornindu-se de la acest scenariu de bază existent.

Atunci când se exploatează un scenariu rudimentar, îmbogățindu-l, avem de-a face cu o improvizație. Și ori de câte ori cineva preia rolul unui anumit personaj stereotip, fără a se pregăti sau a repeta, cum ar fi acela al unui vânzător de mașini sau al unui director de vânzări, interpretând un rol pozitiv sau negativ în prezența unui client, persoana respectivă se inspiră din tradiția *commediei dell'arte.* Interpreții pot de asemenea găsi o sursă în astfel de personaje care improvizează și în situații mai complexe din domeniul vânzărilor. Să presupunem că o echipă a unei agenții de turism, alcătuită din patru persoane, având funcții diferite – să-i numim Bob, Carol, Ted și Alice – se reunește pentru a externaliza operațiunile turistice ale unei companii. Având puțin timp la dispoziție, aceștia se opresc asupra a trei caracteristici distinctive ale ofertei care, cred ei,

* În traducere: „caraghios", „măscărici", „paiață" (n.t.).

vor contribui la închierea afacerii: limitarea costurilor, serviciile de calitate și îmbunătățirea moralității angajaților. Pe lângă rolurile lor corespunzătoare funcțiilor, să spunem, în domeniul vânzărilor, al operațiunilor agenției, (respectiv) finanțelor și resurselor umane, fiecare membru al echipei își alege un anumit personaj stereotip pentru a crea o distribuție *ad hoc*, în scopul participării la întrevedere. Apoi elaborează rapid scenariul adecvat. Bob îl joacă pe Glad-Hander*, cel care zâmbește întruna, umple ceștile de cafea, complimentând cu larghețe comentariile tuturor. Ted își asumă fără rezerve rolul lui Penny-Pincher**. Folosește cuvintele cu parcimonie, retează conversațiile tangențiale și se străduiește neobosit să nu se abată de la coordonatele întrevederii. Între timp, Carol și Alice joacă rolurile de Evaluatori ai Propunerii, urmând o rutină de tipul Siskel-and-Ebert***, discutând diverse alternative care ar putea face ca propunerea de externalizare să funcționeze. Acest spectacol improvizat în domeniul vânzărilor va exprima valoarea economică pe care și-a propus-o compania într-o manieră captivantă.

**Atunci când se exploatează un scenariu rudimentar, îmbogățindu-l, avem de-a face cu o improvizație**

Companiile pot de asemenea utiliza teatrul improvizațional, bazat pe improvizație, ori de câte ori trebuie să creeze întregi noi oferte pentru clienți, cum se întâmplă în cazul grupurilor de cercetare și dezvoltare ale arhitecților și ale designerilor grafici sau atunci când trebuie să se ocupe de situații noi, neprevăzute, care apar în toate domeniile de activitate. Această formă de teatru nu se aplică doar acțiunilor oamenilor, ci și modului în care gândesc. De pildă, tehnicile maestrului în gândirea creativă, Dr Eduard de Bono, furnizează exerciții bazate pe improvizație al căror scop este stimularea noilor idei.[4] Metodele lui de Bono privind concentrarea, provocarea, avansarea, conturarea și culegerea ideilor au la bază o structură definită. Tehnicile sale provoacă operațiuni mentale active care structurează munca de improvizație la nivel cognitiv, stabilind provocări, pentru ca apoi să treacă de la o noțiune la alta. Într-unul dintre exerciții, De Bono recomandă utilizarea unor *cuvinte aleatorii* pentru a stimula noi idei din zone predefinite, care necesită o nouă gândire. Aveți nevoie de idei noi pentru împrospătarea programului de marketing? Atunci extrageți cuvinte la întâmplare din orice sursă aflată la îndemână: un dicționar, un ziar chiar și o carte pentru copii. Să vedem: ce principiu putem extrage dintr-o... broască țestoasă? („Păi, capul țestoasei iese din carapace. Campania noastră publicitară ar putea fi o carapace – mesajul „iese" la iveală doar în reclama finală a seriei.") Sau cum am putea-o compara cu o... tricicletă? („Un adult care ar merge pe o tricicletă ar părea contorsionat. Sacrificiile pe care le îndură clienții noștri din cauza competiției îi fac să pară la fel de contorsionați, în timp ce produsul nostru personalizat în masă li „se potrivește ca o mănușă." Acum, vindeți acest lucru!")

Emergența Economiei Experienței coincide, deși nu în mod accidental, cu interesul sporit pentru gândirea creativă. Aceasta introduce de asemenea o nevoie reală privind existența unor abilități improvizaționale mai dezvoltate, la locul de muncă, mai ales în cazul activităților performate în noi locații.[5] Un exemplu în acest sens este Home Shopping Network, ai cărei vânzători utilizează o serie de tehnici extrase din teatrul improvizațional. Intrările acestora sunt scurte și sigure. Subliniază recuzita vizuală. Și joacă în tandem cu alți

* Bucur cel Săritor (n.t.)

** Economul (n.t.).

*** Emisiune TV, în care doi critici de film comentau noile apariții cinematografice (n.t.).

membri ai echipei de vânzări (sau, în termeni improvizaționali, ceea ce ar fi mai bine descris prin sintagma *trupa* de vânzare en detail). Remarcați, de asemenea, utilizarea semnificativă a pregătirii vocii: învățarea selectării discursului, a ajustării volumului, a alternării tempoului, a schimbării accentului și a stabilirii ritmului, toate acestea fiind elemente care se predau adesea la cursurile de improvizație. Cum se explică faptul că reprezentanții de vânzări ai companiei HSN joacă atât de bine? Acest lucru este posibil deoarece știu că au un public care îi urmărește. Muncitorii aflați în tot felul de alte situații care necesită abilități improvizaționale sporite trebuie să realizeze același lucru.

Astăzi, aceste abilități reprezintă o calitate obligatorie a angajaților care interacționează prin intermediul telefonului. În acest caz putem învăța multe de la radio, care, cândva, avea o mare importanță în peisajul teatral. Înainte de popularitatea televiziunii, în anii care au urmat celui de-al Doilea Război Mondial, publicul, în mase imense, strâns în jurul aparatelor de radio, nu putea decât să îi *audă* pe actorii care jucau în emisiunile lor preferate. Cu toate acestea, interpretarea actorilor nu le captiva mai puțin imaginația. Chiar și astăzi, când televiziunea se află la apogeu, radioul constituie o scenă de spectacole. Urmăriți popularele emisiuni găzduite de Don Imus, Rush Limbaugh, Howard Stern și de numeroasele „echipaje zoo", care creează și distribuie personaje ce captivează publicul ascultător. În aceste interpretări radiofonice, actorii trebuie să se bazeze pe abilitățile lor improvizaționale pentru a-și face munca, mai ales atunci când gazdele emisiunilor preiau convorbiri de la ascultători. Este posibil ca politica sau

**O linie telefonică este un spațiu vid care așteaptă să devină o scenă goală**



calibrul acestor emisiuni să fie îndoielnice sau poate că, pur și simplu, ne displace mentalitatea acestora, care mizează pe provocare și controversă, însă nu putem contesta faptul că acest gen de realizatori de emisiuni radiofonice interpretează roluri ce au legătură cu teatrul improvizațional. De fapt, improvizația *este* meseria lor!

La fel stau lucrurile cu cei care își câștigă traiul cu ajutorul telefonului: o linie telefonică este un spațiu vid care așteaptă să devină o scenă goală. În ce măsură ar reuși să fie mai captivanți reprezentanții unui call-center dacă și-ar desfășura conversațiile telefonice ca și cum ar juca un rol bazat pe improvizație? Să ne gândim la cel mai neplăcut tip de convorbire telefonică live – nu este vorba despre numerele care încep cu 900 și nici despre liniile care îți fac legătura cu o persoană „clarvăzătoare"*, cărora li se face reclamă noaptea târziu (cu siguranță, „clarvăzătorii" angajați să apară în astfel de reclame înțeleg că munca lor este teatru): convorbirile de telemarketing. Există vreun alt tip de convorbire telefonică mai prost conceput? Ar putea vreo altă categorie de convorbiri telefonice să beneficieze mai mult de pe urma tehnicilor improvizaționale? Scenariul redactat de un telemarketer este menit să ajute angajatul să realizeze mai multe convorbiri, însă, de câte ori, se întâmplă ca un potențial client să fie cu adevărat captivat în cadrul unui dialog telefonic de acest gen? Potențialii clienți, sătui de replicile șablon ale telemarketerului, închid adesea telefonul – reacție de înțeles, de vreme ce răspunsurile eventualului client au un impact minor sau inexistent asupra următoarei întrebări. O paradigmă a telemarketingului bazată pe teatrul improvizațional ar avea o șansă de a atrage potențialii clienți în conversații stimulatoare, deoarece replicile clientului

* Servicii telefonice controversate, prin intermediul cărora oamenii consultă o persoană „clarvăzătoare" în legătură cu o varietate de subiecte, de la relații la bani și sănătate (n.t.).

ar sugera răspunsuri inovatoare pentru nevoi unice. În acest caz, solicitările unor interpretări repetate ar înlocui închiderea abruptă a telefonului.

## Teatrul platformă

Forma teatrului care ne vine în minte atunci când ne gândim la acest termen este teatrul platformă. Denumirea sa trimite la scena clasică pe care jucau actorii pe o platformă ridicată deasupra publicului. Spectacolul era separat și mai mult de public prin intermediul unei arcade denumite *proscenium* (o deschizătură similară ramei unei picturi, adesea acoperită de o cortină care se trăgea între acte).[6] Actorii care joacă în teatrul platformă lucrează pe baza unui scenariu formal, care cuprinde replicile, cunoscut ca scenariul piesei.[7] În afaceri, scenariile piesei există sub forma discursurilor redactate, a liniilor, a codului de programare sau a instrucțiunilor procedurale standard – orice element care codifică munca pentru a genera valoare dintr-un lucru realizat, inclusiv procesele de producție ale unei fabrici. Munca de platformă, liniară și fixă, se desfășoară secvențial, permițând astfel variații nesemnificative ale etapelor planificate sau ale scenariului pregătit. Cei care joacă rolurile pe baza unei platforme urmăresc să stabilizeze totul, prin intermediul repetițiilor, dublând în cele ce urmează, la nesfârșit, cea mai bună variantă de lucru. Indiferent de spectacolul pe care îl vedem, fie că este vorba de un musical sau de asamblarea unui produs, replicile vor fi aceleași.

Adesea, această stabilitate este un lucru bun, fie că ea este prezentă în rutina atent codificată care guvernează șirurile de birouri în spatele cărora lucrează programatorii de computere sau în discursurile prestabilite, susținute în fața membrilor comitetelor, în fața investitorilor, a vânzătorilor și angajaților, elaborate cu meticulozitate și rostite de către cei aflați în poziții de conducere. Din acest motiv, metodologiile abundă, scopul lor fiind acela de a ajuta companiile să dezvolte soluții de tehnologie informațională și să stabilizeze procesele. Aceeași misiune o au și armatele de instructori (mulți dintre ei având o pregătire în domeniul artelor spectacolului) ce pregătesc discursurile celor care prezintă. Acest tip de asistență are ca principal obiect rostirea replicilor. Citirea mecanică a cuvintelor scrise nu constituie un bun exemplu de teatru platformă – de fapt, nu poate fi considerată nici măcar un act teatral de proastă calitate! Cotidianul *Wall Street Journal* relatează că numeroși directori financiari iau lecții de actorie pentru a se pregăti în vederea discuțiilor trimestriale cu analiștii financiari, situație în care improvizația ar putea duce compania de râpă din punct de vedere financiar.[8]

În teatrul platformă actorii trebuie să își repete replicile, fie că intenționează să le memoreze sau să le citească de pe prompter. Trebuie să internalizeze replicile, astfel încât scenariul să devină o a doua natură. Atunci când un actor își cunoaște replicile – cu adevărat – nu le recită pur și simplu, ci le dă viață ca urmare a obiectivului care-l motivează.

**Teatrul platfomă permite prea puține variații**

Există un anumit pericol în încredera excesivă acordată teatrului platformă. Prea multe companii, în special producătorii în masă, le ordonă angajaților să urmeze scenarii standard, obligându-i să facă și să spună aceleași lucruri în mod repetat, într-o zadarnică încercare de a spori eficiența. (Acesta este motivul pentru care cei care lucrează în telemarketing acordă termenului de „realizare a scenariului" o conotație negativă, fiind nevoiți să utilizeze scenarii platformă într-un

domeniu care are nevoie de scenarii din teatrul improvizațional sau cel de stradă.) Cele mai birocratice organizații – gândiți-vă la Departamentul pentru Vehicule Motorizate sau, doar într-o mai mică măsură, la ghișeele companiilor aeriene – creează reguli pe care angajații trebuie să le respecte întotdeauna, indiferent de răspunsul solicitat cu adevărat de client. Însă teatrul platformă poate constitui forma adecvată atunci când angajații îndeplinesc activități standard în fața clienților, fără a interacționa direct cu aceștia. De exemplu, aceasta ar putea fi forma de teatru potrivită pentru cei care lucrează la fast-food ca secondanți ai celor de la casă, pentru tehnicienii din cadrul unui cabinet optic, pentru muncitorii de la mentenanță care pregătesc scena goală, pentru însoțitorii de zbor care recită avertismentele privind siguranța, redactate de FAA* și pentru oricine susține o prezentare-cheie.

Abilitățile de tip platformă îi ajută de asemenea pe oamenii care urmează un scenariu prestabilit în înregistrările audio sau video, cum ar fi anunțurile bazate pe voce sau sistemul de căsuță vocală. Să ne gândim la industria cărților audio, ce valorează miliarde de dolari. Deși formatul cărților audio, așa cum îl cunoaștem noi, nu are mai mult de zece ani, edituri majore și zeci de firme mai mici publică astăzi sute de titluri pe an. Acum, editorii apelează la agenția William Morris pentru a selecta forța de muncă dintr-o mulțime de voci profesioniste! Industria angajează adesea actori de pe Broadway și de la Hollywood pentru a înregistra versiuni audio ale unor bestselleruri și cărți de specialitate. Rick Harris, producătorul executiv al Harper Audio relatează că: „Actorii de comedie muzicală se pricep la asta deoarece știu cum să accentueze, cum să coloreze și cum să frazeze." Cel care citește mai bine decât alții, spune Jenny Frost, președintele și editorul diviziei audio a editurii Bantam Doubleday Dell, „muncește din greu asupra scenariului înainte de a intra în studio".[9] Printre celelalte înregistrări care necesită voci bune se numără jucăriile vorbitoare, liniile de chat de pe internet ce au un animator, jocurile de pe CD-ROM și materialele educative.

**Utilizați teatrul platformă atunci când angajații nu interacționează direct cu clienții**

Ședințele anuale, întrunirile ce vizează relațiile cu investitorii și prezentările comerciale pot constitui și ele obiectul teatrului platformă, care este adesea pus în scenă de companii exterioare, precum Caribiner International, PGI sau dick clark productions. Cea din urmă, fondată de Dick Clark, celebra gazdă a emisiunii *American Bandstand*, încasează între 150 000 și 10 milioane de dolari pentru a pune în scenă astfel de evenimente platformă. „Toate aceste emisiuni au avut același format: un discurs, o prezentare financiară care conținea câteva grafice, pentru ca apoi să te trezești față în față cu președintele", relatează Clark. „M-am gândit că aș putea folosi ce știam din televiziune: să întâmpin publicul, să îl distrez, apoi să transmit mesajul corporației."[10] Munca presupune adaptarea unui scenariu standard, urmată de producerea evenimentului platformă, conform acelui scenariu prestabilit.

## Teatrul concordanțelor

Teatrul concordanțelor, exemplificat de film și televiziune, necesită integrarea rezultatelor muncii, prin reunirea unor cadre independente. Produsul final rezultă din punerea laolaltă, alcătuind un tot unitar, a unor segmente distincte ale

* Federal Aviation Administration – Administrația Federală a Aviației (n.t.).

muncii, efectuate în momente și adesea în locații diferite. Producătorii teatrului concordanțelor trebuie să fie preocupați nu doar de cantitatea materialului, aflat în camera de montaj, ci și de aranjarea tuturor acestor elemente, de modul în care ar trebui să se lege pentru a completa întregul spectacol. Oamenii din showbiz utilizează rareori termenul de *concordanțe* pentru a-și descrie munca, denumind-o în general „film" pur și simplu sau „saltul tăieturilor", recunoscând astfel nevoia de a sări peste diverse cadre și scene, tăind și legând ce rămâne într-un întreg.[11] După cum s-a exprimat V. I. Pudovkin, marele regizor rus de filme mute din anii '20 și '30: „Editarea reprezintă fundația filmului de artă."[12] Ori de câte ori companiile integrează rezultatele muncii din cadrul a numeroase performanțe disparate din domeniul afacerilor avem de-a face cu aplicarea unui teatru al concordanțelor.

Ați văzut vreodată un film sau o emisiune TV în care (1) pe ecran apare un personaj, (2) imaginea sare la alt personaj, apoi (3) se întoarce la primul personaj, a cărui poziție, postură, expresie, temperament sau chiar și îmbrăcăminte nu se potrivesc cu cele din primul cadru? În acest caz ați asistat la un slab spectacol de teatru al concordanțelor. Nu numai că acesta nu captivează publicul, ci, dimpotrivă, îl îndepărtează, făcându-l să se concentreze asupra modului (jalnic) în care este executată munca. Același potențial de inadecvare există în numeroase procese din domeniul afacerilor, în special atunci când producătorii în masă partiționează munca în segmente funcționale, în tranșe verticale de activități, care adesea nu se potrivesc una cu alta. Companiile care adoptă modelele de afaceri bazate pe Îmbunătățirea Continuă (sau

**Teatrul concordanțelor a integrat segmentele muncii într-un tot unitar**



Producția Suplă*) rezolvă această problemă concentrându-se pe orizontală, prin intermediul teatrului concordanțelor, asupra conectării activităților de muncă într-un proces unitar.

Deși regizorii din teatrul concordanțelor, ca și cei din teatrul platformă, încep în general cu un scenariu redactat în întregime, rare sunt producțiile în care procesul de filmare să nu modifice scenariul, adesea în mod semnificativ. De fapt, astfel de schimbări au *întotdeauna* loc. De ce? Deoarece filmarea efectivă dezvăluie defectele unui scenariu, la fel cum și producția efectivă a oricărei oferte economice – fie că e vorba despre bunuri, servicii sau experiențe – dă în vileag carențele proceselor codificate, urmate pentru a o crea. Așadar, scenariile din teatrul concordanțelor sunt întotdeauna dinamice, uneori prin intermediul unor corecții și revizuiri radicale, alteori prin *modificări ad hoc.* (Au loc schimbări de scenariu și în cazul teatrului platformă, însă numai pe durata procesului de dezvoltare, înainte de începerea producției. La fel și în cazul Producției în Masă, muncitorilor nu li se permite să facă schimbări din zbor.) Și, ca și în cazul Îmbunătățirii Continue, toate părțile implicate se concentrează asupra rezultatelor de cea mai înaltă calitate, devenind din ce în ce mai buni în activitățile de lucru pe care le execută și generând astfel valoare dintr-un lucru îmbunătățit.

Așadar, angajații ar trebui să utilizeze teatrul concordanțelor ori de câte ori se străduiesc să îmbunătățească aceleași rezultate de bază din punctul de vedere al calității. Acest lucru este valabil pentru directorii de marketing (prin opoziție cu agențiile de publicitate pe care le angajează, care ar trebui să folosească tehnici improvizaționale pentru a genera noi

* Metodologie destinată reducerii pierderilor rezultate din supraproducție, prin operarea cu inventare mici, prevenirea erorilor cu ajutorul managementului calității și o strânsă relație cu furnizorii (n.t.).

campanii), personalul aflat în spatele tejghelei restaurantelor fast-food (prin opoziție cu cei de la bucătărie, în cazul cărora e posibil ca teatrul platformă să fie cel mai adecvat) și lucrătorii comerciali care aranjează marfa pe rafturi (spre deosebire de vânzători, care ar trebui să întrebuințeze abilitățile necesare spectacolelor de stradă). Ca să nu mai pomenim de însoțitorii de zbor care salută și conduc pasagerii, repetând mereu aceleași formule, fără pic de convingere.

La un nivel mai înalt, companiile ar trebui să adopte tehnicile teatrului concordanțelor ori de câte ori aceiași clienți interacționează în mod repetat cu o anumită companie – adesea cu aceiași angajați. În acest caz, munca trebuie *să realizeze concordanțe în timp*. Gândiți-vă la un reprezentant de vânzări care trece periodic pe la un anumit client. Ce se întâmplă pe durata unei vizite ar trebui să corespundă impresiilor lăsate cu ocazia vizitei precedente, potrivindu-se de asemenea cu episoadele care urmează să se desfășoare în cadrul vizitelor viitoare. De pildă, dacă reprezentantul de vânzări vrea să-i lase potențialului client impresia că este profesionist, calificat, priceput și plin de solicitudine, atunci fiecare vizită trebuie să evidențieze cel puțin una dintre aceste impresii – de preferat toate – care nu trebuie contrazise de niciuna din vizite.

Iar comunicarea dintre vizite, fie că se desfășoară prin intermediul telefonului, al faxului, e-mailului sau al corespondenței, trebuie să îi lase clientului impresia unei interpretări armonizate și consecvente. Dacă o companie dorește să realizeze efectul dorit, nu poate să producă niciun eveniment fără a lua mai întâi în considerare orice alt element din secvența vizitelor și comunicărilor. După cum declara Arthur Saw, prim-vicepreședinte al departamentului de brokeraj electronic din cadrul companiei Charles Schwab, pentru revista *Business Week*: „Provocarea constă în a face ca domeniul în care activăm



și internetul să devină o experiență unitară."[13] Întocmai. Scenariul fiecărui episod al interacțiunii cu clienții, indiferent de mediul în care se desfășoară, ar trebui să fie conceput astfel încât să progreseze treptat spre un punct culminant, capabil să îndeplinească obiectivele specifice ale respectivelor comunicări. Oamenii care lucrează în vânzări, lipsiți de pregătirea necesară își execută sarcinile fără a lua în considerare impresia pe care o lasă de-a lungul timpului, în vreme ce reprezentanții de vânzări meticuloși se îngrijesc să potrivească fiecare detaliu. Ca urmare, în ultimă instanță, munca necesită mai puține cadre, având șanse mai mari de a crea impresiile potrivite.

De asemenea, *crearea concordanțelor între mai mulți oameni* care lucrează în cadrul aceleiași organizații și trebuie să interacționeze de-a lungul timpului cu același client, trebuie realizate cu grijă. Situațiile care necesită astfel de concordanțe includ toate operațiunile din comerțul en detail, oamenii care lucrează în vânzări, aparținând unor divizii sau unități diferite, ce intră în contact cu toții cu același client și diversele tipuri de personal care se ocupă de prelucrarea comenzilor, de suportul tehnic sau de serviciul de asistență clienți, deoarece toți aceștia comunică direct cu utilizatorii finali. Nu numai că astfel de circumstanțe evidențiază nevoia ca cineva să regizeze performanța în ansamblu, ci fiecare reprezentant individual trebuie să fie conștient de modul în care munca sa se racordează la eforturile celorlalți actori. Uniformele angajaților, fie că este vorba despre costumația sumară a celor care lucrează la un restaurant Hooter's sau despre costumele albastre și cămășile albe ale IBM-ului de pe vremuri, reprezintă dorința conducerii de a prezenta o imagine consecventă prin intermediul tuturor celor care reprezintă

**Scenariile din teatrul concordanțelor sunt întotdeauna dinamice**

compania. Aceeași atenție trebuie acordată platourilor de „filmare", elementelor de recuzită, gesturilor și unei întregi serii de alte detalii care, laolaltă, intensifică experiența interacțiunii cu compania.

Importanța concordanțelor dintre oameni, a sincronizării lor, este resimțită și în vânzările în echipă, în cazul cărora toată lumea se întâlnește cu un client în același timp și în același loc. Chiar și cei care nu au roluri bazate pe replici trebuie să își sincronizeze interpretarea cu cei ale căror replici le definesc rolul. Reacțiile lor fizice trebuie să întărească ceea ce spune și face unul dintre colegi (poate că „starul"), trebuind să fie alese cu o grijă la fel de mare ca atunci când ar selecta și ar sublinia un cuvânt rostit. Nu trebuie să stea pur și simplu într-un loc, purtându-se oricum, ci să acționeze într-un mod bine chibzuit, capabil să intensifice credibilitatea execuției luate în ansamblu: o mișcare aprobatoare a capului, o privire atentă, observarea unui gest care, aparent, ar trebui să treacă neobservat de către o persoană-cheie în ceea ce privește puterea de decizie, toate acestea contribuie la interpretarea generală. La fel ca în scena finală din *Casablanca*, în care o privire și o lacrimă spun la fel de mult ca un întreg volum, succesul final al unei întrevederi de vânzări poate depinde la fel de mult de ceea ce se vede, fără a se auzi, ca și de puținele cuvinte rostite care contează cu adevărat.

**Utilizați teatrul concordanțelor atunci când aceiași clienți și aceiași actori interacționează în mod repetat**

Teatrul concordanțelor nu este ușor; necesită chibzuială și gândire. Cu toate acestea, ritmul de zi cu zi al afacerilor ne împiedică adesea să acordăm prea mult timp repetițiilor, scenă cu scenă, în vederea unui spectacol, astfel încât să acoperim întregul spectru al activităților posibile. În artele spectacolului,



timpul dedicat repetițiilor (și toleranța la cadre multiple) depinde de mediu. Filmele de cinema, filmele independente, reclamele de treizeci de secunde, serialele TV și telenovelele au fiecare un alt prag de toleranță. La fel și în afaceri – timpul de pregătire a ședințelor variază, iar nevoia de a avea succes „din prima" domină adesea scena de desfășurare a acestora. Cu toate acestea, concordanța rămâne un factor-cheie în obținerea succesului. La fel cum se pot învăța tehnicile improvizaționale și cele aparținând teatrului platformă, tot astfel poate fi învățată și concordanța – chiar și în astfel de circumstanțe nefavorabile. Thomas W. Babson oferă sfaturi actorilor aspiranți în legătură cu modul în care își pot utiliza abilitățile privitoare la concordanță în locații de filmare diferite. Cartea sa, *The Actor's Choice: The Transition from Stage to Screen*, descrie cum se poate face trecerea de la teatrul platformă la teatrul concordanțelor. Sistemul „cu trei niveluri" al lui Babson, care include comportamente fizice, motivaționale și emoționale, manifestate în cadrul a „șase opțiuni" posibile (personaj, relații, obiectiv, emoție introductivă, tranziții și ceea ce el numește „rostire cu voce tare" – ceea ce gândește personajul atunci când nu vorbește), se aplică la fel de bine oricărei locații a unei companii, ca și unui platou de filmare.[14]

## Teatrul de stradă

Cea de-a patra, și probabil cea mai captivantă formă de teatru, este teatrul de stradă. Istoric vorbind, acesta este domeniul jonglerilor, magicienilor, povestitorilor, păpușarilor, acrobaților, clovnilor și mimilor – al tuturor acelor actori care mai întâi trebuie să își atragă publicul să participe la spectacolele pe care le oferă, pentru ca, apoi, să-l uimească cu priceperea și abilitățile

lor și, în final – adesea rolul cel mai dificil –, să le ceară bani. În perioada în care era doctorand în domeniul studiilor spectacolului la Universitatea din New York, Sally Harrison-Pepper a analizat actorii care performau pe stradă în Washington Square, în partea de sud a Manhattanului. Ea descrie esența acestei forme de teatru în cartea sa, *Drawing a Circle in the Square:*

> Precedând sanctitatea spațiului teatrului cuprins între pereții unei clădiri, cu auditoriumul său întunecat, locurile fixe, publicul care plătește dinainte și recenziile reconfortante, actorul de stradă se implică în schimb și manipulează mediul urban, utilizând traficul, zgomotul și trecătorii ca elemente de recuzită ale spectacolului său. Autobuzele trec cu zgomot pe lângă el, elicopterele îi plutesc deasupra capului; vorbăreții întrerup ritmul spectacolului; ploaia, frigul sau poliția îl pot învinge pe actorul de stradă. Acesta este înconjurat de publicul neliniștit, așteptând nerăbdător. Cu toate acestea, actorul de stradă transformă *spațiul* urban într-o *sală* de teatru, făcându-i pe vizitatorii care se odihnesc pe scări să devină membrii unui public așezat pe fotolii de teatru în aer liber.[15]

Ce descriere perfectă a unei vânzări de succes! Atunci când intră în biroul, fabrica sau casa unui potențial client, reprezentanții de vânzări nu au niciun control asupra lucrurilor pe care le vor găsi acolo. Sunt nevoiți să „se implice și să manipuleze" un spațiu străin, transformându-l într-o scenă pe care urmează să își monteze spectacolul de vânzare. În loc să se bazeze pe decorurile unei scene adevărate, cei mai buni reprezentanți de vânzări utilizează ca recuzită orice găsesc la îndemână, aplicând dinamic lucrurile care au funcționat în trecut la noua situație. Fără a fi deranjați sau intimidați de întreruperi, aceștia utilizează remarca sau expresia rostită în momentul oportun pentru a integra întreruperile în fluxul spectacolului generic. Fie că jonglează, performează trucuri magice sau fac pe clovnul, fie că vând, actorii de stradă demonstrează o mare pricepere și abilitate.[16] Cum reușesc acest lucru? Exersând, exersând și iar exersând.

Deși par că improvizează, actorii de stradă repetă de fapt cu asiduitate – la fel de mult ca și cei din teatrul platformă, dacă nu mai mult. Cu toate acestea, în teatrul de stradă fiecare execuție este diferită, depinzând de compoziția și comportamentul publicului, ca și de elementele „externe" specifice care au loc (de exemplu, trecerea în mare viteză a unei ambulanțe), ca să nu mai punem la socoteală dispoziția actorului din ziua respectivă. Actorii de stradă trebuie să măsoare publicul, identificându-i pe aceia care le vor urmări gagurile și pe cei care probabil că nu o vor face (întârziind sau amânând uneori spectacolele atunci când publicul nu pare a fi „în regulă"), integrând apoi orice întrerupere în rolul pe care îl joacă, ca nu cumva să își piardă publicul complet și să trebuiască să o ia de la capăt. Deși folosește o schemă generală, bazată pe succesele din trecut, orice actor de stradă hotărăște din zbor ce „bucățele" din repertoriul său va include și la care va renunța. Rezultatul final: un spectacol unic, în funcție de public, care creează valoare refolosind ceva cunoscut.

**Actorii de stradă atrag oamenii, îi uimesc, apoi le cer bani**

Cu alte cuvinte, în loc să-și improvizeze spectacolul, *de fapt, actorii de stradă își personalizează în masă spectacolele.* Contribuțiile lor – fie că e vorba de o remarcă inteligentă, o anumită procedură, un truc din vânzări sau răspunsul aparent improvizat adresat unui obstrucționist – sunt module standardizate, interconectate în mod dinamic la cerere cu scopul de a crea un spectacol unitar sau o „reprezentație". Fiecare [contribuție = modul] derivă dintr-un scenariu stabil, în vreme ce textul final

al spectacolului de stradă „iese la suprafață" în urma alegerilor făcute pe parcurs, după cum ilustrează Figura 7-2, la fel cum ofertele de personalizare în masă rezultă în urma alegerilor făcute pe durata interacțiunii proiectate.

Cu toate acestea, finalul tuturor spectacolelor de stradă rămâne același. După cum relatează Harrison-Pepper: „Adesea, cronometrarea întregului spectacol de stradă se centrează pe ultima fază, care e crucială – discursul final... Actorii de stradă învață că discursul final trebuie să fie coordonat cu precizie pentru a transforma cea mai mare energie emoțională a publicului într-o sumă cât mai mare de dolari." Gândiți-vă la vânzările personale: ori de câte ori un reprezentant de vânzări se inspiră dintr-un portofoliu de proceduri de vânzare internalizate joacă un teatru de stradă. Coordonarea întregului spectacol depinde de discursul final, care impune încheierea vânzării.[17] Reprezentantul de vânzări stabilește dinainte scenariul de bază – similar segmentelor introductive, punctelor principale A, B, C și finalului din Figura 7-2 – însă îl adaptează *ad hoc*, în funcție de nevoile publicului. Poate prelungi o procedură, dacă potențialul client este încântat, poate prescurta o alta, când energia din încăpere scade, sau poate lansa un alt număr când sesizează existența unui anumit interes. În tot acest timp, reacționează la obiecții și întreruperi (precum întreruperile răuvoitoare și perturbările de pe stradă) pe măsură ce se ivesc, extrăgând numărul potrivit din repertoriul său de proceduri exersate.

**Se pare că actorii de stradă care se bazează pe improvizație își stabilizează, de fapt, scenariile**

În mod interesant, acest aspect al teatrului de stradă, ca și improvizația, se inspiră de asemenea din tehnicile utilizate mai întâi în *commedia dell'arte*, care, la urma urmelor, a fost

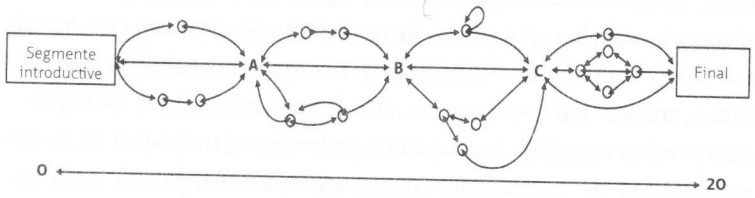


performată la început „în piață, unde trebuie să atragi mulțimea, să-i stârnești și apoi să-i menții interesul, dacă vrei să-ți câștigi traiul din asta."[18] În timp, actorii de *commedia* au adoptat diverse numere standard și trucuri prestabilite, numite *lazzi*, multe dintre acestea fiind recognoscibile și astăzi: Arlecchino care face un zgomot puternic atunci când se așază pe o bășică de porc; Zanni care numără banii în stil „una ție, două mie"; Pierrot care trage scaunul de sub Il Capitano în timp ce acesta încearcă să ia loc; Arlecchino care mimează prinderea unei muște ce îi bâzâie în jurul capului. Și ori de câte ori spectacolul trenează, un personaj poate să scoată un băț lung și să-l ia la bătaie pe unul din tovarășii săi de scenă (de unde a rezultat termenul „umor ieftin".*[19] Acestea nu erau improvizații, ci proceduri repetabile, pe care te puteai baza, eficiența lor fiind cunoscută din spectacolele precedente și introducându-se după voie ori de câte ori situația părea a o cere.

Harrison-Pepper relatează că Tony Vera, scuipătorul de flăcări și regele neîncoronat din Washington Square în anii '80, își începea întotdeauna spectacolele cu următorul *lazzo:* desena un cerc cu creta pe trotuarul situat la sudul marii arcade a pieței, iar apoi își scria numele în jurul acestuia. Astfel, el transforma un spațiu vid într-o scenă goală: „Nu trebuie decât să păsesc în interiorul cercului și mulțimea începe să se adune", spunea el. „Se întâmplă de la sine. E ceva magic."[20] Pentru a atrage publicul din ce în ce mai numeros, Vera îi ignora pe cei prezenți, concentrându-se în mod deliberat asupra amplasării adecvate a diverselor sale elemente de recuzită, în locații strategice din interiorul cercului. (Un alt *lazzo* care s-a conservat, datând cel puțin de pe vremea spectacolelor „vraciului" din

* În original *slapstick* – „umor ieftin" sau „sabie de arlechin" (n.t.).

**Figura 7-2.** Scenariul unui spectacol de stradă




*Sursa:* Sally Harrison-Pepper, *Drawing a circle in the Square* (University Press of Mississippi, Jackson, Mississipi, 1990), p. 117. Reprodusă cu permisiunea University Press of Mississippi.

Vestul Sălbatic al secolului al XIX-lea.) În cele din urmă, înainte de a-i da drumul, „inspecta" zona, uitându-se după gunoaie, și începea să le îndepărteze cu o măturică (un *lazzo* pe care îl împărțea cu măturătorul de la Jacobs Field).

Fiecare dintre spectacolele lui Vera se contura în urma selecției spontane pe care acesta o făcea, alegând numerele care, conform intuiției sale, ar scoate cei mai mulți bani de la un anumit public. Întotdeauna includea cele mai bune numere ale sale și, după ce inițial amâna finalul pentru a spori suspansul, încheia cu numărul său șablonizat, însă nu mai puțin uimitor, în cadrul căruia scotea pe gură flăcări de peste trei metri. Pe întreg parcursul reprezentației, răspundea cu măiestrie întreruperilor care surveneau inevitabil. De fapt, Vera spera ca, la un moment dat, în timpul spectacolului, să se declanșeze o alarmă antiincendiu, deoarece aceasta i-ar fi dat posibilitatea de a utiliza unul dintre cele mai bune numere ale sale, după cum relatează un tovarăș de breaslă:

> Unul dintre lucrurile pe care le făcea Tony, care pentru mine este cel mai grozav pe care l-am văzut vreodată, se întâmpla atunci când își aprindea una dintre torțe și, undeva, în preajmă, se pornea o alarmă antiincendiu. Își ridica privirea, dădea torța cuiva din public și pleca! Stătea pur și simplu în mijlocul publicului și spunea: „Tra-la-la, nu știu ce se întâmplă." Publicului i se părea că totul era extrem de spontan. Sunt sigur că nu era prima dată când se întâmpla asta, însă, vedeți, se potrivea perfect. Era ceva care venea de la sine.[21]

Ei bine, *așa* trebuie soluționate situațiile de genul acesta, care altfel ar fi foarte deranjante. Câte mai avem de învățat până a ajunge să fim pregătiți și capabili, indiferent de responsabilitățile pe care le avem, să răspundem la întrebări, să soluționăm obiecții, perturbări și întreruperi care au loc inevitabil pe durata oricărei interacțiuni cu un client?

Prezentarea făcută de un director în fața analiștilor financiari trebuie să nu fie nimic altceva decât teatru platformă: dacă se află acolo pentru a furniza răspunsuri la întrebări, *nu* trebuie sub nicio formă să se bazeze pe abilitățile sale improvizaționale. Mai curând, ar trebui să recurgă la reprezentațiile de stradă pentru a anticipa posibilele direcții ale tirului întrebărilor, să își pregătească răspunsurile perfecte dinainte, apoi să le exerseze iar și iar, până când vor părea a fi reacții nepremeditate, la fiecare dintre întrebările care se ivesc. Toți actorii, indiferent de circumstanțe, trebuie să aibă numere pregătite pentru a exploata oportunitățile spontane care apar în decursul încheierii afacerilor.

De exemplu, reprezentanții serviciilor de asistență clienți care lucrează în call-centerurile pe care le apelează clienții au nevoie de excepționale abilități tipice teatrului de stradă pentru a se putea conecta și empatiza cu clienții care solicită informații, inițiază comenzi sau, pur și simplu, caută ajutor în legătură cu o problemă. Unele corporații dețin instructori care contribuie la pregătirea angajaților cu privire la desfășurarea convorbirilor. Unul dintre cei mai buni este „Doctorul de la telefon", un personaj-șablon, creat de Nancy Friedman din St. Louis,

Missouri. Bunul doctor apare în peste o sută de proceduri dintr-o serie de șaisprezece casete video cu rol educativ. Printre titlurile subiectelor acoperite se numără: „Determinarea nevoilor apelantului", „Cum să te descurci cu un apelant mânios" și „Cum să tratezi orice apelant ca pe un oaspete bine primit". Fiecare procedură furnizează un „număr", pe care îl poate prelua orice angajat, repetându-l și utilizându-l la cerere.

The Hartford recurge la teatrul de stradă în cadrul centrului său, Personal Lines Insurance Center, dându-și seama că niciun reprezentant nu s-ar putea descurca cum trebuie cu toate convorbirile posibile venite din partea asiguraților.[22] Hugh Martin, fostul conducător al centrului, acum președintele Hartford's Affinity Personal Lines, a modularizat organizația transformând-o într-un ansamblu de roluri specifice: generaliștii, care preiau toate convorbirile și se ocupă de cele care nu le depășesc competențele, și o serie de specialiști, care răspund întrebărilor mai dificile legate de anumite chestiuni, cum ar fi statutul de văduv(ă) sau legislația anumitor state. Fiecare persoană are un set de proceduri standard, care pot fi aplicate pe moment, atunci când generalistul își dă seama că nevoile unui apelant îi depășesc competențele. În esență, generalistul are acces la o mulțime de „numere", gata de a fi puse în practică, chiar dacă acest lucru va fi făcut de altcineva. Martin spune că centrul formează o „echipă instant" la fiecare convorbire, deși sintagma „distribuție la cerere" ar fi la fel de potrivită, completând: „Nu există două convorbiri identice, pentru că nu există doi apelanți care să aibă exact aceleași nevoi. Însă nu ne putem permite să căutăm tot timpul răspunsuri, așa că am conceput un sistem în care fiecare răspuns, deși aparent spontan, constituie de fapt o procedură predeterminată, performată de către cineva care cunoaște răspunsul corect."



Într-adevăr, teatrul de stradă caracterizează munca îndeplinită de toate companiile care utilizează personalizarea în masă, printre care Andersen Windows, ARAMARK, GNC Live Well, Ross Controls, Paris Miki și altele, prezentate anterior pe parcursul cărții. Munca lor constă în „numere" sau „reprezentații" sau, dacă preferați, module alcătuite din capacități care pun în scenă o întâlnire directă între performer și public. Companiile care aplică personalizarea în masă „alcătuiesc profilul" membrilor individuali ai publicului cu scopul de a iniția interacțiunea din cadrul întâlnirii, iar pe parcursul procesului uimesc publicul făcând ca lucrurile aparent complexe să pară simple, dezvăluind doar acele elemente care trebuie să fie cunoscute și nimic altceva. Apoi, înainte de încheierea reprezentației, la final, publicul trebuie mai întâi să aștepte, pentru a se mări suspansul încheierii efortului bazat pe spectacolul teatral de stradă: oferta personalizată în masă.

**Toți actorii trebuie să-și știe bine numărul, pentru a exploata oportunitățile care apar spontan**

[Teatrul de stradă = personalizarea în masă] de acest fel nu poate fi falsificat(ă). Actorul care își interpretează rolul pe stradă trebuie să își dezvolte competențele, ajungând la un standard ridicat de performanță înainte de a încerca să-și uimească [publicul = clienții]. Trebuie să se concentreze asupra administrării repertoriului său alcătuit din [numere = module], asupra felului în care le va lega dinamic în moduri noi și incitante și, cel mai important, asupra abilității sale de a sesiza și de a răspunde caracteristicilor unice ale indivizilor ce îi traversează scena, care, altfel, ar fi goală.[23]

## NUMĂR DUPĂ NUMĂR

Numerele unui actor de stradă nu pot fi scoase gata formate dintr-o pălărie (nici măcar de către un magician). Mai curând, se conturează treptat, pe măsură ce actorul își dezvoltă tehnicile – determinând care dintre numerele vechi nu mai funcționează bine, răspunzând spontan la noi tipuri de perturbări sau creând o nouă idee pentru un anumit exercițiu. Deoarece numerele abia inventate nu au mai fost performate, prima reprezentație nu mai aparține domeniului teatrului de stradă, fiind mai degrabă revendicată de teatrul improvizațional. Toate numerele noi trebuie mai întâi improvizate, fie în fața unui public, fie la repetiție. Însă rareori se întâmplă, poate niciodată, ca o improvizație să producă un număr perfect conturat. Poate că o anumită replică nu se ridică la nivelul așteptărilor, însă furnizează baza pentru dezvoltarea unui număr nemaipomenit. Sau se poate întâmpla ca o idee pentru un nou număr să se dovedească a fi inadecvată, conducând înspre o cale nebănuită, însă fructuoasă. Indiferent cum ajunge la numărul respectiv, chiar și după ce și-a dat seama care sunt pașii pe care trebuie să îi urmeze și nuanțele potrivite, actorul nu este încă pregătit să îl utilizeze în fața unui public.

**Numerele unui actor de stradă nu pot fi scoase gata formate dintr-o pălărie**

Mai întâi, trebuie să exerseze, să exerseze și iar să exerseze; trebuie să repete încontinuu până în momentul în care îl știe pe de rost, putând să îl reproducă oricând, ceea ce înseamnă că acum se bazează pe teatrul platformă. Apoi trebuie să rafineze numărul cu ajutorul teatrului concordanțelor, asigurându-se că primește reacția potrivită de fiecare dată, efectuând reglaje fine, până în momentul în care acesta funcționează consecvent și, ca ultim pas, trebuie să aibă confirmarea faptului că se potrivește cu celelalte numere care îl preced sau îl urmează. Abia atunci va putea actorul să reproducă noul număr la cerere cu scopul de a oferi publicului valoarea unică pe care o consideră adecvată. Abia atunci va putea să își reînnoiască repertoriul de numere de teatru de stradă, împrospătându-și reprezentația cu acest nou element.[24]

Acest ciclu de activități, de la teatrul de stradă la cel improvizațional, de la care se trece la teatrul platformă, apoi la teatrul concordanțelor pentru ca, în final, să se revină la teatrul de stradă,[25] îi permite actorului de stradă să poată include oricând noul număr în reprezentația pe care o susține. Acesta este modul în care nemaipomenitul Tony Vera își crea numerele pe care le integra în spectacolele sale unitare, performate la cerere, după cum i-a explicat lui Harrison-Pepper:

> „Lucrezi pe stradă în fiecare zi și îți dai seama ce nu iese bine, înțelegi? Și dacă ceva nu iese, atunci nu îl mai execuți. Încerci altceva. Dacă merge, îl păstrezi în repertoriu. Îl execuți până când rolul e fără cusur."
>
> Ce voia să spună prin „dacă merge"? Răspunsul a fost: „Oamenii râd, se distrează și îți dai seama de lucrul ăsta după cât se strânge în pălărie la sfârșitul spectacolului. Dacă nu a mers, nu vei primi prea mulți bani și viceversa."
>
> Prin urmare, în esență, actorul de stradă își construiește textul reprezentației printr-un proces de aproximări succesive, prin adăugarea, îndepărtarea sau revizuirea segmentelor numerelor sale, revizuire exercitată constant, adesea de la un moment la altul. Fiecare modificare este sugerată de ideile legate de ceea ce „merge" în spectacol, adică ceea ce distrează publicul, generând cel mai mare profit. Însă Vera nu își selectează rolurile aleatoriu; mai curând, abordează textul reprezentației ca întreg, în care fiecare alegere afectează următoarele opțiuni ale rolului său.[26]

Așadar, depinde de fiecare actor de stradă și companie care utilizează personalizarea în masă dacă scena lor goală va fi literalmente strada unui oraș sau strada figurată a teatrului afacerilor.



# 8 | Acum, jucați-vă rolul

Perspectiva interpretării unui rol poate provoca teama de scenă multor angajați, ceea ce e de înțeles. Să improvizez? Să-mi învăț replicile? Să mă coordonez cu colegul meu? *Lazzi?* O, doamne! E posibil să vă simțiți ca James Stockdale, candidatul pentru vicepreședințe nominalizat de Ross Perot în alegerile din 1992, care poate că era calificat să candideze, însă, cu siguranță, nu era pregătit să participe la dezbaterea împotriva lui Al Gore și Dan Quayle, după cum indică întrebarea sa meditativă: „Cine sunt și ce caut aici?" Cu toate acestea, stânjeneala pe care o provoacă noțiunea de interpretare a unui rol pe o scenă nu justifică respingerea teatrului ca model operațional util. Această neliniște nu face decât să indice că indivizii și grupurile trebuie *să învețe să joace roluri diferite* atunci când pun în scenă experiențe, în loc să furnizeze, pur și simplu, bunuri și servicii.

Cei care își exercită practica individual știu ce înseamnă să joci toate rolurile necesare într-o afacere. Totuși, cei mai mulți antreprenori au nevoie de o multitudine de oameni pentru a performa toată munca necesară generării producției. Cu cât numărul oamenilor care lucrează într-o companie este mai ridicat, cu atât există o probabilitate mai mare ca un model organizațional – adică, un set de premise, atât explicite, cât și implicite legate de organizarea muncii angajaților – să influențeze modul în care se desfășoară lucrurile.[1] Aceste seturi de premise, variind în funcție de cultura companiei, există de ani

buni, multe dintre ele evoluând din viziunea Producției în Masă, care caută să clasifice toate aspectele muncii într-un singur comportament standard. Câteva exemple care ne vin în minte: toată lumea are o titulatură. Șefii conduc desfășurarea evaluărilor performanțelor. Bărbații poartă cravată la muncă. Astăzi, numeroase firme contestă aceste practici, căutând noi modalități de a atrage, motiva și păstra o mână de lucru de înaltă calitate. Vedem din ce în ce mai des organizații în care titulaturile lipsesc, evaluările se fac la 360 de grade, iar îmbrăcămintea este *casual*, tot acest efort având ca scop regândirea utilizării resurselor umane în cel mai eficient mod posibil.

Teatrul furnizează un nou sistem de referință având o valoare aparte atunci când are drept scop punerea în scenă a experiențelor. Adoptarea modelului teatrului împiedică aproprierea eronată a vechilor paradigme economice, cum ar fi „extragerea" datelor și „fabricile" de servicii, care riscă să perpetueze practici de lucru ce nu se mai sincronizează cu cerințele competitive ale noii Economii a Experienței.[2] Performarea muncii ca simplă livrare a unor servicii (sau, mai rău, ca producere a mărfurilor sau extragere a produselor de bază) nu va reuși să implice [publicul = clienții] în moduri unice și memorabile. Există momente în care angajații, de la directorii de corporație până la personalul de la recepție, au nevoie de un nou vocabular pentru a vedea și pentru a răspunde unei lumi în schimbare. Acel moment a sosit.

## URCAȚI PE SCENĂ LA LOCUL DE MUNCĂ

Modelul de Montare al lui Richard Schechner (din figura 6-1) poate fi amplificat pentru a fi utilizat în Modelul Interpretării ce apare în Figura 8-1, în care oamenii înaintează spre centrul scenei, în orice reprezentație din teatrul afacerilor. Ei reprezintă *distribuția*. Prin urmare, aplicarea exhaustivă a principiilor teatrului asupra unei companii începe cu realizarea distribuției, procesul de selectare a actorilor care vor juca roluri specifice. Succesul oricărei afaceri se bazează evident pe alegerea oamenilor potriviți pentru a juca diverse roluri. Noțiunea că fluctuația salariaților își are originea în angajarea pe anumite posturi a unor candidați sub-sau supracalificați ascunde adesea o sursă mai importantă a insatisfacției și a demisiei angajaților: distribuirea unor oameni care au calificări inadecvate în roluri nepotrivite pentru calitățile lor, de dragul de a-i obține pe cei mai buni și pe cei mai inteligenți (posibil, ceea ce a făcut Ross Perot nominalizându-l pe James Stockdale pentru candidatura la vicepreședinție). Pentru a-i alege pe cei mai talentați pentru rolurile ce fac obiectul distribuției, abilitățile individuale trebuie să fie în concordanță cu rolurile potrivite. Ca să-și pună în scenă în mod eficient [drama = strategia] o companie trebuie să aibă [distribuția = oamenii] corespunzătoare/corespunzători pentru a implementa respectiva strategie.

**Succesul depinde de alegerea oamenilor potriviți pentru diverse roluri**

Din punct de vedere formal, un *rol* este partea interpretată de un angajat sau mai mulți. Aceasta se împarte în *responsabilități* funcționale al căror scop este concretizarea [scenariului = proceselor]. La succesul de scenă al reprezentației companiei contribuie la fel de mult o serie de activități ce au loc în spatele scenei, dintre care unele sunt efectuate înainte de spectacol (designerii pregătesc scena), iar altele pe durata acesteia (regizorii secunzi și echipa care pregătesc spectacolul). Deși, în general, sunt asociate doar cu cei aflați pe scenă, termenii *actor*

și *rol* se aplică în mod egal tuturor angajaților și responsabilităților acestora. Acesta este motivul pentru care Disney folosește denumirea de membri ai distribuției pentru *toți* angajații săi. Atunci când o companie percepe responsabilitățile tuturor indivizilor angajați ca fiind roluri ce vor fi interpretate, aceste

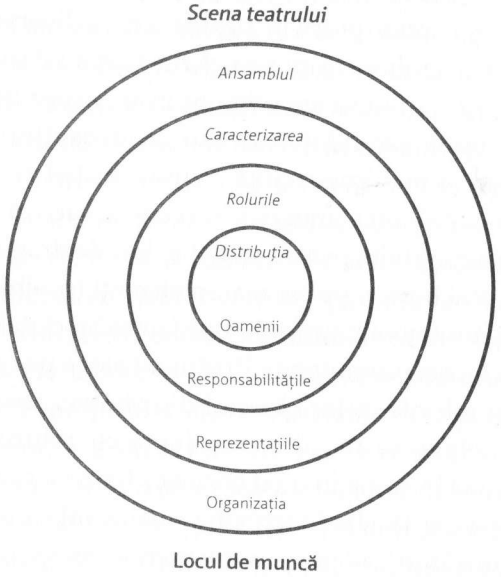



**Figura 8-1.** Modelul interpretării

roluri devin mijloacele de a implica clienții în moduri mai captivante. În absența unor [roluri definite = responsabilități], munca devine pur și simplu o slujbă lipsită de satisfacții, îndeplinită doar de dragul de a fi făcută.

După cum discutam în capitolul 6, o bună interpretare necesită *caracterizarea* exhaustivă a fiecărui rol. Personajul reprezintă toate alegerile făcute de fiecare angajat pentru a descrie rolul pe care îl are în [teatrul = munca] lui. Oamenii



## Oamenii preiau roluri, însă interpretează personaje

adoptă roluri, însă interpretează personaje. După cum spune Gillian Drake, regizor de teatru part-time și instructor al avocaților în domeniul abilităților tipice teatrului platformă: „În teatru, fiecare lucru văzut de public este rezultatul unei alegeri, până la nasturii de pe costumul unui personaj, felul în care își aranjează părul, elementele de recuzită și iluminarea; la fel stau lucrurile și în cazul jurisprudenței".[3] Aceleași alegeri inerente [caracterizărilor = reprezentațiilor] implică publicul în contabilitate, sistemul bancar, catering, curățătorie chimică, inginerie – într-adevăr, în orice afacere.

Atunci când actorii își interpretează rolul cu seriozitate, [reprezentația = oferta] transcende serviciile obișnuite. Cu toate acestea, caracterizările individuale trebuie să fie în concordanță cu *ansamblul* care, conform cuprinzătorului *Dictionary of Theatre and Drama Terms* al National Textbook Company, „este tipul de interpretare în care distribuția funcționează ca o echipă cu scopul de a crea un efect total, și nu un grup de interpretări individuale".[4] Forța caracterizării rezidă în integrarea rolului fiecărui angajat într-un întreg organizat. Fie că este vorba de o trupă, companie de actori mai formală, de o companie de producție sau de un grup de actori de stradă, acest [ansamblu = organizație] le acordă interpreților individuali libertatea de a-și crea propriile personaje, cu mențiunea că la efectul total contribuie în mod pozitiv caracterizările lor. În

## Caracterizările individuale trebuie să se încadreze în ansamblu

artele spectacolului, are loc o „transformare în star" atunci când un membru al distribuției își promovează propriile interese în detrimentul intereselor generice ale spectacolului, ignorându-și partenerul de

scenă. În afaceri, acest fenomen poartă numele de „a face politică". Marii actori devin staruri adevărate prin dobândirea treptată a unor abilități diverse, inspirați fiind de numeroșii oameni cu care (nu împotriva cărora) au lucrat de-a lungul anilor. Observă, ascultă și îi respectă pe ceilalți membri ai ansamblului, care le sunt parteneri de scenă, încercând cu sinceritate să promoveze interpretarea fiecăruia. Pe parcursul acestui proces, își desăvârșesc propriile capacități și propria reputație. Gândiți-vă la ce vrea să afle toată lumea de la cei care s-au aflat în preajma celor aleși, mai exact: „Cum e să lucrezi cu Jack?"

Munca asiduă asupra personajului ar trebui să existe în toate domeniile de activitate, nu doar în showbiz. Pe măsură ce tot mai multe slujbe din Economia Serviciilor sunt automatizate, atenția acordată interacțiunilor umane din afaceri se deplasează înspre punerea în scenă a experiențelor.[5] Așadar, fiecare rol trebuie să contribuie la crearea unei relații unice între public și actor, reprezentată de ofertele economice experențiale ale companiei. În ultimă instanță,

[distribuția = oamenii] unei companii
trebuie să-și asume
[roluri = responsabilități]
făcând fiecare alegeri pentru a dezvolta
[caracterizări = reprezentări] captivante
care formează un
[ansamblu = organizație] coerent(ă)
cu scopul de a implica oaspeții în
modalități memorabile.

Această structură constituie esența afacerilor din Economia Experienței, având profunde implicații atât asupra actorilor de pe scenă, cât și asupra celor din afara ei. Deși efectele acestei



mutații economice asupra companiilor și a angajaților acestora încă nu sunt cunoscute în întregime (imensul impact al Revoluției Industriale asupra oamenilor din toate straturile sociale nu a fost complet înțeles mai bine de o sută de ani), putem discuta natura muncii în noua Economie a Experienței. În capitolul 6 am explicat ce înseamnă să fii actor; în prezentul capitol vom descrie ce înseamnă să fii producător, regizor, tehnician sau unul dintre diverșii actanți care îi susțin (dramaturg, scenarist, tehnician, regizor secund și echipele lor aferente). Vom discuta de asemenea rolul directorului de casting, care ajută producătorii și regizorii să găsească oamenii potriviți pentru toate aceste roluri, fie că e vorba de cele de pe scenă sau despre cele din afara ei.

## UN ROL GREU DE JUCAT

În orice afacere, *producătorii* sunt cei care susțin compania, fie că aceasta este îndeaproape controlată de investitori privați, fie este finanțată prin intermediul unor fonduri de investiții sau administrată de un consiliu director care reprezintă milioane de acționari. Producătorii determină ce va produce afacerea. Va fi vorba de produse de bază? Bunuri sau servicii de consum? Sau de noi experiențe? Nimeni altcineva din organizație nu poate răspunde la aceste întrebări, deoarece trimit la principala problemă: *Ce producții vrem să punem în scenă?* Nu există răspunsuri ușoare sau abordări predeterminate ale acestei întrebări. Producătorii reprezintă sursa schimbării, deoarece elaborarea oricărei strategii presupune întotdeauna aspirația către și proiectarea unui viitor. Ei aleg ce [public = clienți] doresc să servească și care este

**Ce producții doriți să puneți în scenă?**

natura [scenei teatrului = locului de muncă] în care se va desfășura drama în fața publicului-cumpărător.

Producătorii își îndeplinesc rolurile în mod inadecvat atunci când nu definesc schimbarea pe care doresc să o determine afacerile întreprinse prin intermediul ofertelor constituite de spectacolele lor. Din nefericire, astăzi întâlnim nenumărate declarații privind misiunea companiei încărcate de noțiuni nebuloase în legătură cu obiectivele specifice pe care o anumită organizație și le propune. Acestea sunt viziuni generice, care s-ar putea aplica oricărei afaceri, fiind un slab substitut al unei gândiri riguroase. Declarațiile privind misiunea, planurile strategice și acțiunile eșalonate trebuie să își aibă temeiul în unicitatea unei companii. Nu este doar o chestiune de diferențiere a afacerii respective de competitori, căci implică descoperirea dimensiunilor *neexplorate* ale identității corporatiste a organizației. Această introspecție, ca și aceea efectuată de orice actor, furnizează unei companii o sursă de reînnoire (la fel cum examinarea unicității clienților reprezintă un mijloc de a le descoperi nevoile nearticulate). Viziunea unui producător este semnificativă numai dacă actorii chemați să o execute înțeleg – în mod organic – felul în care compania plănuiește să modifice lumea prin intermediul industriei sale. Toate activitățile [ansamblului = organizației] trebuie performate cu scopul de a facilita schimbări externe.

Există prea multe companii care par a-și observa viitorul în mod pasiv, neînțelegând că e posibil ca tocmai comportamentul să reprezinte cea mai puternică influență asupra dezvoltării industriei din care fac parte și asupra creșterii și decăderii valurilor economice care vor urma. Soarta unei afaceri este determinată de alegerile făcute de oamenii adevărați din cadrul unei afaceri, nu de vreo lege a naturii. Producătorii buni își creează propriul viitor făcând un singur lucru: *explorând elementele din economie pe care le pot transforma în beneficii, exploatându-le pentru propriul lor avantaj strategic.*



Noua Economie a Experienței facilitează posibilitatea apariției unor noi strategii de a transgresa bunurile și serviciile ca principală sursă de profit. În condițiile în care bunurile și serviciile traversează un proces rapid de comodificare, iar numărul clienților care doresc experiențe crește tot mai mult, producătorii trebuie să le solicite managerilor să răspundă la câteva întrebări-cheie. Printre acestea se numără următoarele:

- *Să recunoască* modul în care ar putea fi adăugate noi elemente experențiale pentru a mări cererea și/sau stabili prețuri mai mari pentru mărfurile și serviciile existente: Cum vă puteți amplifica ofertele prezente adresându-vă simțurilor? Ce sugestii negative pot fi eliminate și ce sugestii pozitive pot fi introduse pentru a integra mai bine impresiile clientului într-o temă captivantă? Ce ați putea personaliza în masă, mărind astfel Progresia Valorii Economice?
- *Să identifice* ce bunuri și servicii ar suporta prețuri mai mari, servind așadar ca resurse esențiale pentru cei care pun în scenă experiențe adevărate, repoziționând mărfurile ca elemente de recuzită și serviciile ca scene, redefinind aceste elemente ca experiențe explicite pentru a susține noile oferte experențiale ale potențialilor clienți: Cum ar putea compania ajuta alte organizații să își mărească Progresia Valorii Economice? Pot fi lucrurile pe care le oferiți transformate în *activități* pentru a intensifica oferta experiențială a unui client? Pot fi serviciile repuse în scenă sub formă de platforme pentru experiențelor economice ale clienților?

- *Eradicarea* practicilor curente de a furniza elemente experiențiale gratuit, ca mijloc de a vinde mai multe bunuri și servicii, redefinind aceste elemente ca experiențe explicite care impun un preț distinct: Ce ar trebui să schimbați pentru a percepe o taxă de intrare? Cum ați putea deplasa experiențele curente spre domeniile divertismentului, ale educației, ale escapismului și ale esteticii?
- *Comodificând* competiția prin punerea în scenă a unor oferte de experiențe complet noi: cum ați pregăti scena, stabilind tema experienței, armonizând impresiile cu sugestii pozitive, eliminând sugestiile negative, introducând suvenire și adresându-vă tuturor celor cinci simțuri? Ce formă/forme de teatru ar portretiza cel mai bine experiența pe care doriți să o creați?

Aceste sonde strategice sugerează doar începuturile explorării. Pe scurt: producătorii buni insistă ca aceste întrebări să primească răspunsuri convingătoare înainte de a susține financiar întreaga producție. Căci răspunsurile definesc [drama = strategia] care urmează să fie pusă în scenă de către [ansamblu = organizație].

## PUNEȚI-VĂ AMPRENTA PE CEEA CE FACEȚI

Rolul regizorului implică transformarea materialului conceptual al [dramei = strategiei] în realitate operațională.[6] Cei care ocupă această poziție se confruntă cu presiuni care nu au echivalent în alte roluri, deoarece regizorii sunt răspunzători pentru tot ce se întâmplă, literalmente, pe această nouă scenă a teatrului afacerilor. Regizarea necesită coordonarea tuturor actanților – actori, dramaturgi, scenariști, tehnicieni și echipe auxiliare – asigurându-se că obțin aprobarea producătorilor cu privire la deciziile ce trebuie luate în punctele-cheie care conduc la realizarea spectacolului. Și asta nu e totul.

Rolul de regizor necesită abilități *organizaționale:* să programeze și să coordoneze audițiile (cu ajutorul directorilor de distribuție), să se asigure că tehnicienii respectă termenul-limită în proiectarea și construirea platourilor, să selecteze costumele și elementele de recuzită adecvate, să stabilească programul zilnic al distribuției sau „manevrarea" acesteia. Regizorii trebuie să îi ajute pe actori să se pregătească pentru repetițiile oficiale și să îi îndrume de pe margine. Trebuie să petreacă timp singuri cu [scenariul = procesele], dezvoltându-și propriul punct de vedere în legătură cu cel mai bun mod de a orchestra întreaga activitate. Și trebuie să stea și în prejma producătorilor, ținându-i la curent cu progresul lucrurilor în scopul desăvârșirii [dramei = strategiei]. Crearea unui întreg armonios stă în mâinile regizorului.

Pentru a se putea ridica la înălțimea tuturor acestor cerințe, rolul regizorului a evoluat inevitabil, ajungând să fie o poziție influentă. Din când în când, regizorii trebuie să le spună oamenilor ce să facă. Cu toate acestea, regizorii luminați nu își impun orbește toanele asupra ansamblului. Mai curând, perfecționează o combinație aparte între colaborare și autoritate. Regia *este* tocmai această îmbinare dintre colaborator și comandant. Pentru a îmbina cele două calități cu succes, regizorii necesită anumite abilități *motivaționale*. Combinația care rezultă le dictează actorilor fără a fi nevoie ca aceștia să își piardă simțul descoperirii propriilor roluri. Crearea personajului se realizează prin intermediul colaborării, atât regizorul, cât și actorul menținându-și

**Regia este îmbinarea dintre colaborare și conducere**

punctele de vedere distincte, inflexibile chiar, în legătură cu spectacolul.

Regizorul trebuie de asemenea să manifeste abilități *interpretative*.[7] Ce fel de scenă trebuie pregătită? Ce actori trebuie distribuiți? Răspunsurile la ambele întrebări necesită interpretarea strategiei într-un set de acțiuni adecvate. Pe măsură ce oferta efectivă progresează de la idee la implementare, această interpretare se manifestă printr-un șir constant de decizii care trebuie luate pe durata pregătirilor și repetițiilor ce conduc la reprezentație: ce trebuie inclus și ce trebuie exclus din fiecare spectacol, ce trebuie păstrat și ce trebuie îndepărtat pe măsură ce drama se desfășoară și ce aspecte ale muncii trebuie îndeplinite în afara scenei sau pe aceasta.

Luarea acestor decizii pe parcursul drumului se fundamentează pe alegerea acțiunilor care se potrivesc cel mai bine strategiei. Această putere de discernământ îl plasează cu necesitate pe regizor în lumea conceptelor și a principiilor, a chestiunilor aparținând acțiunii interpretative. Pentru a-și putea lăsa amprenta asupra a ceea ce face, regizorul trebuie să învețe să zboare la 10 000 de metri altitudine, administrând în același timp detaliile spectacolului care se edifică pe pământ.

În final, regia necesită abilități *narative*. Într-adevăr, în ultimă instanță, orice regizor țintește să monteze un spectacol care să implice total publicul în poveste. Fostul scenarist de la Hollywood, Peter Orton, care acum lucrează la IBM, le atrage atenția „regizorilor" de la IBM pe care îi instruiește: „Poveștile amplifică atenția, creează suspans, facilitează memorarea. Furnizează un set familiar de «cârlige» care ne permit să procesăm informația pe care o atârnăm de ele."[8] După cum arată titlul articolului din *Fast Company* care îl citează pe Orton: „Fiecare lider spune o poveste."



## TRANSFORMAREA DRAMEI ÎN SPECTACOL ȘI A STRATEGIEI ÎN OFERTĂ

Pentru a-și îndeplini obligațiile de bază – transformarea dramei în spectacol și a strategiei în ofertă –, regizorii caută susținere, în principal, la patru roluri. Fiecare dintre acestea corespunde unuia dintre cele patru elemente (după cum au fost prezentate în Figura 6-1) care contribuie la punerea în scenă a unei experiențe pentru [public = client]:

- *Dramaturgii* care oferă asistență în crearea [dramei = strategiei];
- *Scenariștii* care ajută la elaborarea [scenariului = proceselor];
- *Tehnicienii* care contribuie la producția [teatrului = muncii];
- *Echipele auxiliare* care coordonează elementele operaționale ale [spectacolului = ofertei].

Fiecare rol, discutat mai jos, îl ajută pe regizor să creeze un spectacol unitar.

### Dramaturgii

*Dramaturgul* îi oferă sfaturi regizorului în legătură cu chestiunile legate de [dramă= strategie]. Profesorii de artă teatrală David Kahn și Donna Breed explică: „Dramaturgul poate acționa ca o cutie de rezonanță a regizorului, scoțând în evidență existența unor tipare, subiecte, imagini, funcții ale personajului și alte elemente care contribuie la semnificația piesei. Dramaturgii trebuie să aibă abilități în domeniul mecanicii structurii dramatice și pot fi de folos în identificarea

modului în care este construită piesa și ce modele ar putea fi folositoare pentru analiză."[9] În teatrul afacerilor, acest rol poate fi jucat de *personalul* intern care se ocupă de *planificare* sau de *consultanți strategici* externi. În oricare dintre cazuri, dramaturgul cercetează și analizează mediul economic și /sau competitiv în care plănuiește compania să își lanseze producția, apoi sintetizează informațiile găsite pentru regizor. O importanță crucială pentru rolul dramaturgului o are abilitatea acestuia de a distinge ce fenomene privitoare la clienți ar trebui să influențeze luarea deciziilor, în special dacă e vorba despre discontinuități în cadrul industriei – cum ar fi digitalizarea și potențialul de a stabili o conexiune directă al internetului – care ar putea fi exploatate în avantajul companiei.

În artă, dramaturgii ajută la interpretatea pieselor scrise anterior pentru ansamblurile care le performează aici și acum. În mod similar, strategiile existente în prealabil trebuie interpretate pentru reprezentația din linia întâi. Desigur, toate strategiile sunt vechi, din momentul în care au fost scrise. Dramaturgii nu trebuie să modifice strategia existentă pentru *a se potrivi* cu circumstanțele contemporane, ci trebuie să schimbe totul pentru a pune în scenă strategia respectivă în circumstanțele contemporane *date*. În timp ce îndeplinesc acest rol, dramaturgii trebuie să rețină trei reguli importante. În primul rând, dramaturgul trebuie să facă astfel încât oferta să fie captivantă pentru publicul ce constă din clienți. În al doilea rând, trebuie să clarifice părțile dificil de interpretat sau de caracterizat. Și, în ultimul rând, trebuie să descrie, nu să prescrie, scenarii și opțiuni pentru regizori și distribuție. Fie că se află în interiorul sau în exteriorul organizației, dramaturgul nu trebuie să se comporte ca producătorul sau regizorul – aceasta nu este treaba sa.

**Dramaturgul trebuie să descrie, nu să prescrie**

Este posibil ca regizorii să difere în ceea ce privește stilul participativ pe care doresc să-l posede dramaturgul și își vor alege dramaturgii în funcție de acest lucru, însă nu trebuie să tolereze pe nimeni care ar încerca să le submineze autoritatea. Orice regizor care îi permite dramaturgului să își asume parțial rolul său, trecând de la furnizarea de informații la conducerea acțiunilor, își pierde autoritatea de a regiza. Și toți actorii care alcătuiesc ansamblul vor ști acest lucru. Pentru a preveni această situație, dramaturgii nu ar trebui să încerce să fie deținătorii tuturor răspunsurilor, limitându-se la aplicarea competențelor pe care le au în descoperirea unor întrebări utile și provocatoare.

În cele din urmă, regizorul se bazează pe dramaturg pentru a-l ajuta să redea povestea pe care o întrevede. La 3M, de exemplu, dramaturgii interni ai companiei – planificatorii și strategii – i-au determinat pe regizori – conducerea de linie a fiecărei ramuri a afacerii – să își revizuiască în întregime dramele strategice, trecând de la listele alcătuite din subpuncte la ceea ce directorul Gordon Shaw denumește *narațiuni strategice*: „Planificarea bazată pe narațiune seamănă în mare măsură cu poveștile tradiționale. La fel ca un bun povestitor, planificatorul strategic trebuie să *pregătească scena* – să definească situația curentă într-o manieră pătrunzătoare și coerentă... Apoi, planificatorul strategic trebuie să *introducă conflictul dramatic*... În cele din urmă, povestea trebuie să *ajungă la deznodământ* într-o manieră satisfăcătoare și convingătoare."[10] Este imperativ ca dramaturgii companiei să relateze povestirile strategice interne care vor contribui la îndeplinirea viziunii regizorului asupra performanței externe.

## Scenariștii

Regizorii le cer *scenariștilor* să definească setul de procese care vor genera reprezentația finală.[11] Prin urmare, trebuie să se ocupe de cele patru forme diferite de teatru și combinațiile unice dintre [scenariu = procese] și [reprezentație = ofertă] evidențiate în Figura 7-1. Teatrul improvizațional necesită tehnici sistematice care ajută actorul să găsească răspunsuri ingenioase la reacțiile și feedbackul publicului. Teatrul platformă impune utilizarea unor replici formale. Corelarea beneficiilor unor planuri extrem de rafinate și amănunțite pare să definească cine, ce face și când. Teatrul de stradă se bazează pe un portofoliu bogat de numere utilizate în mod dinamic pentru a crea reprezentații unice. În fiecare dintre forme, [scenariul = procesele] furnizat(e) de către scenariști reprezintă o componentă crucială a reprezentației.

Scrierea scenariilor a căpătat o importanță majoră în lumea afacerilor ca urmare a mișcărilor de tipul managementul total al calității și restructurarea proceselor de afaceri. S-au scris multe despre MTC și BPR, astfel că în acest context nu trebuie să subliniem decât câteva lucruri. MTC își propune să scrie scenariul proceselor prin intermediul unei serii de îmbunătățiri minore, continue, în vreme ce BPR intenționează să realizeze îmbunătățiri majore, discontinue, cu ajutorul restructurării pe scală largă a proceselor. Susținătorii restructurării au subliniat pe bună dreptate că eforturile MTC erau susceptibile de a genera procese de înaltă calitate pentru o muncă de care nu era cu adevărat nevoie. „Nu automatizați, anulați" astfel de procese, îndemna Michael Hammer.[12] Mesajul se adresa producătorilor executivi care așteptau cu nerăbdare rezultatele oferite de MTC. Iar scenariștii BPR aveau dreptate cu privire la următorul aspect important: companiile utilizaseră tehnologiile informaționale timp de prea mulți ani doar cu scopul de a automatiza procesele de afaceri existente, deși fiecare nouă tehnologie posedă caracteristici prin intermediul cărora companiile ar putea redacta scenariul unor mijloace complet noi de execuție a muncii.[13] Deși puternic articulată și clar diferită, BPR era replica MTC prin faptul că percepea strategia de afaceri ca fiind dată. Susținătorii restructurării îndemnau organizațiile să regândească simultan tehnologia și procesele, însă adevărata nevoie de schimbare viza regândirea concomitentă a proceselor și a strategiei, după cum au subliniat pe bună dreptate profesorii Gary Hammel și C.K. Prahalad, care sugerează reinventarea unor întregi domenii de activitate prin intermediul scrierii de scenarii ingenioase.[14]

Astăzi, datorită MTC și BPR, scenariștii din lumea afacerilor au la dispoziție o multitudine de tehnici de management al proceselor. Și nu mai puțin mulțumită lui Hammel și Prahalad, majoritatea afacerilor înțeleg importanța proceselor inovatoare nu doar în ceea ce privește conceperea unei producții eficiente, ci și cu privire la conturarea unor strategii ingenioase. Mult prea des, regizorii (și producătorii care intervin) apelează doar la sfatul dramaturgului atunci când își creează [dramele = strategiile] – adesea mergând atât de departe, încât pierd complet controlul asupra dramei –, deși scenariștii au o contribuție egală, dacă nu mai mare, la conturarea strategiilor creative.

Să luăm câteva exemple în care noile procese au facilitat apariția unor strategii complet inedite, care, la rândul lor, au revoluționat întregi industrii. Înainte de anii '80, consumatorii care căutau ochelari noi mergeau la un optometrist local care-și desfășura activitatea într-un mic birou unde, în urma unei examinări oftalmologice, puteau alege dintr-o serie de câteva duzini de rame. Biroul trimitea comanda la o fabrică

centralizată unde aceasta aștepta câteva săptămâni până când, în cele din urmă, tehnicienii produceau o pereche de ochelari, care erau apoi trimiși înapoi la optometrist pentru a fi ajustați și ridicați. Fondatorii companiei LensCrafters – fiind antreprenori, erau cu toții și producători și regizori, și scenariști – au găsit o modalitate de a suprapune procesul de producție a lentilelor cu cel de vânzare, redefinindu-l periodic. Noul [scenariu = proces] al celor de la LensCrafters i-a conferit companiei un avantaj competitiv atât de mare, încât s-a schimbat însăși natura domeniului de activitate. Astăzi, magazinele de desfacere utilizează sau furnizează spațiu pentru optometriști, oferă consultații, apoi personalizează în masă lentilele într-un proces ce durează aproximativ o oră, în timp ce clienții fac cumpărături. Paris Miki (după cum menționam în capitolul 5) se confruntă acum cu oportunitatea de a revoluționa din nou industria prin inovarea procesului care le permite să creeze pe monitorul unui computer „imaginea" celor mai buni ochelari pentru fiecare individ, pentru ca, apoi, să personalizeze în masă nu doar lentilele, ci și ramele. Timpul va spune dacă această tehnică va avea succes.

Una dintre companiile care utilizează personalizarea în masă ce a avut un succes spectaculos datorită redactării scenariilor este Dell Computer. În loc să transfere producția înspre comerțul en detail, Dell a retras inventarul *din* magazinele de desfacere și a construit PC-uri la cerere, mai întâi în camera de colegiu a lui Michael Dell, și în cele din urmă în fabrici ultrarafinate localizate în Austin, Texas și în întreaga lume. Evitând distribuitorii pentru a lucra direct cu clienții finali la locul de muncă și acasă, Dell Computer a eliminat *toate* inventarele de bunuri finite. Până în 1998 reușise să reducă inventarul componentelor disponibile la doar șapte zile. Mai mult, acest sistem îi permite companiei Dell să integreze



**Redactarea scenariilor proceselor este inexorabil legată de elaborarea strategiei**

tehnologiile de ultimă generație în produsele sale cu câteva luni înaintea competiției și să creeze un ciclu de conversie a lichidităților (perioada dintre ziua în care Dell își plătește furnizorii și ziua în care încasează plățile de la clienți) de doar opt zile *negative*.[15] Nu este de mirare că aproape toți ceilalți producători de PC-uri au anunțat că și ei vor construi calculatoare la comandă.

Printre companiile în cazul cărora redactarea unui scenariu a facilitat apariția unor noi strategii, se numără producătorii de oțel precum Nucor, Chaparral Steel și Gallatin Steel, care astăzi și-au redus semnificativ costurile, având o flexibilitate mai mare decât vechii producători în masă; America Online care a ajutat oamenii să se conecteze online și compania britanică Pilkington Brothers, care a instituit o serie de inovații ale proceselor ce le permite să producă panouri din sticlă de mari dimensiuni într-un singur proces integrat.[16] Redactarea scenariului proceselor este un act inerent creativ care ar trebui să fie inexorabil legat de dezvoltarea strategiei. Cine și-ar putea imagina o dramă fără scenariu în artă? De ce atunci există atât de multe companii care își concep strategiile fără a lua în considerare modul în care procesele afectează ceea ce vor să ofere?

## Tehnicienii

Există de asemenea diverși *tehnicieni* care contribuie la definirea naturii ofertei companiei. Prezentarea tehnică a reprezentației definește *contextul* sau ambientul operațional al [teatrului = muncii]. Această prezentare include în general

conceperea platoului, a elementelor de recuzită aferente și a costumelor. Combinația exactă și prezentarea acestor elemente tehnice variază în funcție de forma teatrului și chiar și în funcție de oferta care utilizează fiecare formă. Reprezentații de vânzări au un control nesemnificativ asupra caracteristicilor setului de clienți cu care interacționează. În consecință, reprezentațiile lor improvizaționale sau de stradă depind în mare măsură de colecția de elemente de recuzită portabile pe care o au asupra lor și de abilitatea lor de a profita de recuzita pe care o au în preajmă (sau peste care se întâmplă să dea). Teatrul platformă și teatrul concordanțelor facilitează de obicei oportunități mai mari în proiectarea platoului dorit pe care ansamblul pune în scenă experiența.

**Scenografii** În cazurile în care [scena teatrului = locul de muncă] rămâne sub controlul companiei, așa cum se întâmplă în teatrul platformă, scenografii se concentrează asupra a șase zone care laolaltă alcătuiesc platoul: zona din spatele scenei, scena, auditoriumul, partea din fața scenei, intrarea și ieșirea. Numai zonele din spatele scenei, care rămân nevăzute de publicul alcătuit din clienți, pot fi concepute strict din punct de vedere funcțional. Pentru toate celelalte trebuie să se ia în considerare modul în care designul platoului susține [teatrul = munca]. Intrările și ieșirile nu trebuie neglijate, deoarece introduc și consolidează experiența în mințile și în memoria oaspeților. Scenografii trebuie să acorde o atenție specială scenei, desigur, însă și auditoriumului pe care îl ocupă oaspeții și spațiului din fața scenei prin care oaspeții vizualizează scena. De exemplu, la mallul Ontario Mills, fiecare magazin se extinde pe coridoarele mallului prin intermediul

**Scenografii se asigură că *niciun detaliu* nu este în afara personajului**



unei fațade unice similare unui proscenium, invitându-i pe oaspeții aflați în trecere să pășească peste pragul său. Un coridor amplu care leagă jumătatea de nord și cea de sud a mallului, numit Off Rodeo Drive, este situat de fapt într-un singur magazin (Bernini's), pe care un scenograf inteligent l-a făcut să arate ca un pasaj atrăgător, având intrări în magazin vizibil separate, pe stânga și pe dreapta.

În mod clar, scenografia este legată de domeniul arhitecturii, iar cei care pun în scenă experiențe trebuie să facă apel la specialiști în arhitectură – atât pentru scopurile interne, cât și pentru cele externe – pentru a realiza designul unor noi decoruri experiențiale. În această muncă tehnică nu trebuie să se aplice decât trei reguli. În primul rând, considerațiile arhitecturale tradiționale trebuie suplimentate cu elemente explicite ale impresiilor pe care le va face decorul asupra clienților plătitori. Acesta cuprinde tot ce ar putea întâlni oaspeții. Unul dintre elementele sugestive simple, însă indispensabile, folosit de Walt Disney la Disneyland a fost introducerea copacilor; firescul realității de zi cu zi pe care îl sugerau aceștia a contribuit la fundamentarea lumii fanteziei pe care voia să o creeze. După cum explica biograful Bob Thomas, Disney „a vrut ca arborii să facă parte din fumusețea și drama Disneylandului și, pentru a-și juca rolul, trebuiau să fie mari... Walt a dorit ca fiecare copac să se potrivească în locația sa – arțarii, platanii și mestecenii pentru Râurile Americii; pinii și stejarii pentru Frontierland etc. Uneori, respingea un copac cu comentariul: «E în afara personajului.»."[17] Este de datoria scenografilor să se asigure că *niciun detaliu* nu este în afara personajului – acest fapt ar distruge integritatea reprezentației.

În al doilea rând, designul trebuie să se adreseze tuturor celor cinci simțuri: liniile vizuale, nivelul confortului, acustica, aromele, chiar și spațiul destinat mâncării. De pildă, GNC a

descoperit că clienții săi doreau să asiste la realizarea produsului Custom VitaPaks – golirea recipientelor de stocare, mișcarea vitaminelor care alunecau de-a lungul tubului, sunetul imprimantei și al perforatorului s-au dovedit a fi irezistibile. Astfel că scenografii companiei au mutat mașinăria din spatele ghișeului în partea din față a magazinului, unde acum servește și ca element de atracție pentru noii clienți. În alte cazuri, scenografii trebuie să realizeze designul ambientului senzorial adecvat, pornind de la zero, cum a procedat Rainforest Cafe în cazul pulverizării cu apă, adresată celor cinci simțuri. Designul senzorial, ca toate celelalte aspecte ale designului, trebuie să se bazeze pe integritatea sumei elementelor componente.

În al treilea rând, nu fiți convenționali: dumneavoastră sunteți cei care creează regulile! După cum declară Francis Reid, care conduce de ani buni departamentul de design teatral la Central School of Art and Design din Londra: „Teatrul a atins un punct de dezvoltare în care merge aproape orice. Un punct în care nu se mai așteaptă ca stilul unei producții să derive din trecut și nici să se bazeze pe logica unei noi filozofii. Singura cerință este consecvența internă... O producție poate avea ca punct de plecare aproape orice propunere, atâta timp cât consecințele acelui punct de plecare sunt urmate pe tot parcursul producției."[18] În teatrul afacerilor, acel punct de plecare este tema experienței; totul decurge din manifestarea temei în reprezentații și, desigur, în scenografie.

**Recuziterii** Pe lângă scenografi, regizorul are adesea nevoie de tehnicieni care să îi recomande mixul adecvat de elemente de recuzită ce va fi utilizat pe durata [teatrului = muncii]. Atunci când sunt utilizate cu înțelepciune, elementele de recuzită joacă un rol semnificativ în implicarea pozitivă a clienților. Recuzita poate fi introdusă pur și simplu



pentru scopuri estetice (crearea unor impresii specifice) sau scopuri funcționale (pentru a ajuta un actor să îndeplinească o anumită sarcină), însă considerațiile estetice intră în joc și în cazul elementelor funcționale de recuzită.

Să ne gândim din nou la profesia de jurist. Consultantul Robert Hirschhorn din Galveston, Texas, sfătuiește firmele de avocatură să ia în considerare orice bun fizic care apare în reprezentațiile lor, nu doar pe scenă, ci și în zonele de intrare și ieșire. „Nu știi niciodată când te va vedea un jurat ieșind sau urcând în mașină, atunci când te afli în parcare"[19], spune Hirschhorn, care, prin urmare, îi sfătuiește pe avocați să stea departe de mașinile de lux, optând pentru autoturisme polo sau SUV-uri modeste. Este aceasta o formă de înșelăciune sau o indicație a conștiinciozității care se răsfrânge și asupra sălii de judecată? Înainte de a vă grăbi să răspundeți, țineți cont că importanța elementelor de recuzită motorizate depășește dreptul, răsfrângându-se și asupra altor industrii (ați putea utiliza un altfel de element de recuzită chiar dumneavoastră). Chiar și astăzi, o companie internațională de utilaje cu sediul în Armonk, New York, își îndrumă reprezentanții de vânzări care se îndreaptă spre Big Three din Detroit, să conducă doar mașini produse în America și să nu parcheze autovehicule străine în parcările acestor producători auto. Și mai uimitor, o companie care produce bunuri de larg consum, având sediul în Cincinnati, Ohio, insistă ca reprezentanții săi să folosească autovehicule americane atunci când călătoresc în interes de serviciu la *toate* companiile din cele cincizeci de state ale federației. În mod clar, modelul de mașină pe care o companie îl selectează pentru personalul său din vânzări, nu este determinat doar de tipul de vehicul care îi va transporta cel mai bine pe reprezentanți din punctul A în punctul B. Unele dintre cele mai mari corporații din lume utilizează bunuri a căror valoare

se ridică la sume de cinci cifre, ca simple elemente de recuzită în teatrul concordanțelor pe care îl utilizează.

Uneori, actorul de pe scenă își este propriul recuziter. Servietele, blocnotesurile, chiar și alegerea instrumentelor de scris, contribuie toate la modul în care cineva își joacă rolul. Însă indiferent cine selectează elementele de recuzită, nu uitați să îndepărtați sugestiile negative. Un element de recuzită prost întrebuințat sau prost ales poate duce la pierderea afacerii. Atunci când participați la o întrevedere cu un potențial client, nu vă întrerupeți discursul final în mijlocul propoziției pentru a vă verifica pagerul. Dacă trebuie neapărat să răspundeți, improvizați, astfel încât să transformați întreruperea într-o oportunitate de a marca puncte. (Iar dacă acest lucru funcționează, adăugați-l la repertoriul dumneavoastră de numere à la Tony Vera.) Mai presus de orice, închideți-vă telefoanele mobile. E posibil ca potențialii clienți să catalogheze o întreagă echipă de vânzări drept agasantă din cauza faptului că au fost întrerupți de telefonul mobil al unuia dintre membri.

**Nu folosiți niciodată recuzita pe post de „cârjă"**

Materialele de prezentare oferă o altă lecție: nu utilizați niciodată recuzita pe post de „cârjă". Slide-urile supraîncărcate de cuvinte sunt mult prea des un prost substitut al memorării discursului (după cum ne-a demonstrat Linda în capitolul 7, cu discursul susținut la Executive Briefing Center). Prezentările lungi, care depășesc timpul alocat întrevederii nu țin locul unei scrieri riguroase a scenariului. Nu vă așteptați ca elementele de recuzită – chiar și cele inteligent concepute – să suplinească neajunsurile prestației ansamblului. Mai curând, ar trebui ca recuziterii să se asigure că actorii utilizează recuzita pentru a activa și accentua trăsăturile importante ale unui rol, care nu poate fi pus în scenă în absența acesteia. Atunci când aveți îndoieli, ajutați-i să-și dea seama cum s-ar putea descurca fără elementele de recuzită sau cel măcar cu mai puține.



**Creatorii de costume** De asemenea, va apărea o cerere pentru tehnicieni care au abilități în designul și selecția garderobelor distribuției. Ținuta angajaților este de multă vreme importantă în anumite afaceri, în special în unele domenii de activitate bazate pe servicii: piloții și echipajul aeronavelor, personalul hotelurilor, chelnerii și animatoarele din restaurante, șoferii companiilor de livrare, bodyguarzii și așa mai departe. În majoritatea cazurilor, costumarea acestor angajați constă în îmbrăcarea unor uniforme sau costume standard, purtate de toți actorii atunci când se află pe scenă. Uniformele le transmit clienților sugestii vizibile pentru a-i ajuta să identifice membrii ansamblului unei companii. Cine nu recunoaște imediat un șofer de la UPS datorită familiarei sale vestimentații de culoare maro (ca să nu mai pomenim de elementul de recuzită de aceeași culoare pe care îl conduce)?

Există câteva principii de costumare care pot fi de ajutor în aproape orice domeniu de activitate.[20] Mai întâi, *segmentați atribuirea costumelor în funcție de rol,* așa cum se întâmpla cu distribuția personajelor din *commedia dell'arte,* unde fiecare personaj putea fi recunoscut după costumul și masca distinctive. Industria aeriană stă bine la încorporarea acestui element teatral în reprezentația sa. De exemplu, oamenii de la ghișeul de check-in și cei de la poartă au un anumit tip de uniformă, piloții un altul, în vreme ce echipajele de la sol poartă și ele propria costumație (iar la British Airways cei care supervizează cozile au o haină roșie pentru a-și juca rolul). Dacă unul dintre cei care manipulează bagajele se aventurează din spațiul

din spatele scenei în zona din față a coridorului de îmbarcare, genunchierele și căștile purtate specifică rolul pe care îl joacă.

În al doilea rând, creatorii de costume trebuie *să se asigure că fiecare costum transmite un mesaj consecvent cu tema experienței și caracterizarea rolului* pe care regizorul vrea să îl portretizeze[21], așa cum este cazul ținutei angajaților de la Geek Squad. Acest lucru explică motivul pentru care companii aeriene precum Southwest au abandonat echipamentul tipic în favoarea unei ținute mai *casual*. Uniformele convenționale transmit o aură ce emană autoritate, mai ales dacă designul costumelor se inspiră din motive militare. Și ce spun costumele celor de la Southwest care poartă tricouri polo și tenișii? Suntem plini de viață! Și suntem gata să sărim în sus și în jos împreună cu dumneavoastră (în patru zboruri de legătură) până în California, ca și cum am participa la un *eveniment* atletic. Nu vă lăsați induși în eroare de acest exemplu: designul uniformelor nu se rezumă la distincția costume formale versus costume *casual*. Go, noua companie aeriană lipsită de pretenții a celor de la British Airways, își înveșmântează însoțitorii de zbor în costume gri-cărbune și, fiți atenți, tricouri vernil și mov. Barbara Cassani, CEO al companiei Go, denumește această imagine „profesionistă, fără a fi rigidă".[22] Costumele combină informalul cu oficialul, subliniind în mod strălucit hotărârea celor de la BA de a face ca noua companie aeriană să opereze cu costuri mici și o experiență de înaltă calitate.

Cel de-al treilea principiu privitor la costumație face apel la regizori și designeri să le *permită actorilor să-și personalizeze costumele,* completându-și caracterizările, chiar dacă, aparent, cu detalii nesemnificative. De exemplu, lanțul de restaurante T.G.I. Friday's, divizie a Carlson Companies, le permite angajaților care servesc mâncarea să adauge la uniforma standard, constând într-o cămașă cu dungi roșii și albe, o pălărie la alegere și îi încurajează să își împodobească pălăria și cămașa (chiar și bretelele, șosetele și pantalonii) cu insigne conținând sloganuri și simboluri de o diversitate incredibilă (din fericire, fără a permite totuși limbajul injurios). Această simplă caracteristică a costumației contribuie puternic la imaginile și sunetele care conotează o experiență de servire a mesei la T.G.I. Friday's.

În numeroase roluri din afaceri, cravata era singurul articol vestimentar pe care bărbații îl aveau la dispoziție în mod tradițional pentru a-și personaliza costumele. Cu toate acestea, în ultimii treizeci de ani, această limitare nu mai este atât de strictă, iar acum putem vedea la locul de muncă o largă varietate de cămăși colorate și gulere stilate, ca să nu mai pomenim de șosete, pantofi și curele. Chiar și holurile încheiate până la ultimul nasture al companiilor IBM și Procter & Gamble și-au mai desfăcut nodurile la cravată. Însă, adesea, ceva nu este în ordine atunci când companiile relaxează standardele vestimentare: în cazul acesta, cine coordonează costumarea asigurându-se că distribuția personajelor se potrivește de la actor la actor și de la scenă la scenă? În absența rolurilor formale ale costumației, cum este cazul echipei de la Spitalul East Jefferson General, care a creat broșura „Imaginea EJ", unde sunt detaliate regulile costumației spitalului, aceste considerații sunt de obicei neglijate.

Deoarece costumația nu se referă doar la chestiuni de tipul formal/informal, selectarea vestimentației și a accesoriilor presupune mult mai mult decât realizarea unui studiu din categoria „ținutelor de succes". Costumarea presupune selectarea detaliată a garderobei, schimbarea rapidă a costumelor și abilitatea actorului de a utiliza costumul pentru a-l ajuta să-și asume rolul. Să ne gândim la o versiune reală a Lindei din capitolul 7: Rebecca Mark, care a avut o funție de

conducere la începuturile afacerii internaționale a gigantului energetic Enron Corp. Mark a ridicat profitul companiei Enron International de la zero la 1,1 miliarde de dolari, cu un portofoliu de proiecte în valoare de 20 de miliarde de dolari, purtând adesea trei sau patru ținute vestimentare pe zi. Ea își schimbă costumația pentru diverse ședințe (reprezentații) în diferite locuri (scene) cu un alt personal (ansamblu) pentru noi clienți și potențiali clienți (public). „Într-o anumită măsură, e vorba de teatru", declară ea pentru revista *Forbes*.[23] De fapt, într-o măsură mai mare, dacă luăm în calcul permutările posibilelor alegeri, prezente în asortarea costumelor, maiourilor, sacourilor, rochiilor, bluzelor, cămășilor, fustelor, pantofilor și bijuteriilor care îi alcătuiesc costumele. În calitate de celebritate din lumea afacerilor, Mark are literalmente fani printre oficialii străini, care se adună la aeroport pentru a o întâlni, spectacol cândva rezervat starurilor de cinema, care astăzi, a ajuns însă să fie jucat și în teatrele de afaceri aflate nu departe de dumneavoastră.

Să ne gândim de asemenea la firma de consultanță în investiții din categoria Dogs-of-the-Dow*, Motley Fool**, fondată de regizorii-actori David și Tom Gardner. Costumele lor constau dintr-un singur și neobișnuit articol vestimentar, care se adaugă costumației tradiționale a finanțiștilor de încredere: o pereche de pălării de bufoni. David, care este fratele mai mare, explică semnificația pălăriei: „Se dă un război pentru banii dumneavoastră. Și cu cât îl studiez mai mult, cu atât îmi dau seama mai bine că tipii care poartă costume la patru ace – cu

* Strategie de investiție, popularizată de Michael O'Higgins în 1991, care propune ca un investitor să selecteze anual companiile cu cel mai mare randament al dividendelor. http://en.wikipedia.org/wiki/The_Dogs_of_the_Dow (n.t.)

** Companie de consultanță în investiții, care funcționează prin intermediul internetului, a cărei denumire face aluzie la figura bufonului (n.t)..



## Imaginea este totul când vine vorba de costumație

toate graficele și numerele lor complicate, pe care nu le puteți înțelege în niciun context – nu sunt nici de partea mea, nici de partea dumneavoastră. Într-adevăr, dacă tipii aceia sunt Înțelepți – și așa își spun la televizor și în toate acele reviste financiare cu pagini lucioase –, atunci noi vrem să fim Bufoni."[24]

Însă sunt înțelepți că fac pe nebunii, fiind și mai înțelepți că au recunoscut importanța costumației în punerea în scenă a unei experiențe, pe care Motley Fools o regizează atât pe internet, cât și prin intermediul America Online, numărul de vizitatori depășind 17 milioane pe lună. Consultanții tradiționali din domeniul investițiilor sunt probabil reticenți când vine vorba să poarte pălării de bufoni, de teamă să nu fie asociați cu chelnerii de la T.G.i Friday's, însă nu e cazul bufonilor de la Motley Fool. Revista *Worth* a relatat sosirea lui David Gardner pentru a susține un discurs despre consultanță în investiții la o convenție din Marco Island, Florida. Gardner purta o cămașă albastră veselă și pantaloni sport stilați, însă nu avea nimic pe cap. Cea care planificase ședința din cadrul evenimentului s-a alarmat instantaneu: „V-ați adus pălăria?" Gardner a liniștit-o spunând: „Desigur, ce credeți că sunt – un farsor?"[25] Deloc, doar un om de afaceri prudent, care știe cum să-și joace rolul.

Imaginea este totul și atunci când e vorba de costume ca și în cazul altor fațete tehnice ale designului. Tendința de a adopta o vestimentație casual la locul de muncă facilitează oportunități de a crea [scene de teatru = locuri de muncă] unice pentru a pune în scenă experiențe captivante, precum campania de vânzări de la Enron sau consultanța în investiții a celor de la Motley Fool. Însă standardele relaxate ale vestimentației

trebuie direcționate în mod activ către sugestii puse în scenă intenționat, ca nu cumva relaxarea în sine să devină noul standard, iar rolurile să ajungă să fie confuze.

## Echipele auxiliare

*Echipele auxiliare* au o singură responsabilitate: „de a se asigura că toți și toate sunt la locul potrivit, la momentul potrivit. Ele urmăresc fiecare mișcare de pe scenă, făcută de oricine sau orice pe durata producției. Trebuie să fie calmi în momente de criză, răbdători cu cei temperamentali și să aibă o înțelegere infinită pentru problemele tuturor."[26] Echipa trebuie să pună la dispoziție decorurile, recuzita, costumele, chiar și actorii potriviți în locul și în momentul în care este nevoie de ei, astfel încât [reprezentația = oferta] să se desfășoare fără dificultăți. În ultimă instanță, membrii echipelor auxiliare se ocupă de logistică. Fie că este vorba de cineva care lucrează la magazie trimițând un inventar la un centru de distribuție sau de o menajeră care face patul la hotel, membrii echipelor trebuie să obțină, să mențină, să transporte și să depoziteze resursele cerute de regizor, în cadrul unui proces conturat de scenarist și utilizând dispozitivele proiectate de tehnicieni.

**Membrii echipelor se ocupă de logistică**

În îndeplinirea acestui rol, echipele auxiliare trebuie să dea dovadă de eficiență și eficacitate. Trebuie să se ocupe din plin de detalii, motivați fiind de propriul lor țel – *cu scopul de* a spori calitatea rezultatelor. Fără o atenție minuțioasă, echipa poate face ca o dramă minunat concepută și o strategie bine scrisă să devină o reprezentație penibilă. Însă echipa trebuie de asemenea să aibă grijă să nu sporească costurile producției, irosind bani, oameni sau timp. Trebuie să-și suflece mânecile și să îndeplinească munca din spatele scenei care, de cele mai multe ori, trece neobservată și rămâne neapreciată.

Este responsabilitatea regizorului secund să se asigure că totul merge conform planului. Trebuie de asemenea să urmărească desfășurarea reprezentației – de la redactarea unor rapoarte periodice până la monitorizarea și supravegherea mișcărilor de la un moment la altul. În toate celelalte cazuri, în afară de teatrul de stradă, regizorul secund și echipa sa trebuie să se documenteze încontinuu – instituționalizând *modul* în care ansamblul conduce producția, astfel încât reprezentația să fie repetabilă. Trebuie să măsoare neîncetat, deoarece, după cum știm acum cu toții, nu poți administra ceea ce nu măsori. Și trebuie *să nu stea în calea* actorilor în momentul în care aceștia se pregătesc să intre, să interpreteze și, în cele din urmă, să iasă de pe scenă. Cu toate acestea, trebuie să fie întotdeauna accesibili și capabili să urce pe scenă imediat dacă ceva este în neregulă.

Probabil că sarcinile lor nu aduc satisfacție, însă membrii echipei trebuie să înțeleagă cât de semnificative sunt aceste roluri pentru oferta generală. La urma urmelor, echipele auxiliare se ocupă de toate elementele operaționale ale producției, de vehiculele prin intermediul cărora designul tehnic adaugă valoare. Scenografia, recuzita și costumele există pentru a-i ajuta pe actori să aducă la viață ceea nu e scris, adică subtextul. Echipa auxiliară trebuie să se asigure că totul este la locul său, astfel încât actorii de pe scenă să poată scoate la suprafață subtextul.

Să ne gândim la modul în care echipele auxiliare i-au permis fostului președinte Ronald Reagan să exploateze cu măiestrie subtextul în cazul reprezentațiilor sale din cadrul declarațiilor de presă desfășurate la Casa Albă. Ușile deschise

ale Camerei de Est le-au permis camerelor de luat vederi să-l vadă pe Gipper* de la distanță, în timp ce acesta se afla într-o încăpere îndepărtată. Apoi a înaintat hotărât pe holul acoperit cu covor roșu, îndreptându-se spre platforma pe care a urcat, oprindu-se în fața podiumului. Julius Fast, un expert de vază în domeniul utilizării limbajului corporal, spunea despre reprezentația lui Reagan: „Subtextul a fost comunicat înainte ca el să vorbească: forță, autoritate, lejeritate."[27] Iar când a început să vorbească, atitudinea și stilul lui Reagan au constituit un context fascinant pentru cuvintele sale. Farmecul său – ca și acela al tuturor actorilor buni – se manifesta nu în felul în care își spunea replicile, ci prin ce voia să spună atunci când le rostea. Reprezentațiile președintelui Reagan ar fi fost imposibile în absența unei echipe auxiliare care muncea în spatele scenei pentru a aranja camerele de luat vederi, așezând covorul, deschizând ușile și semnalând intrarea lui Reagan pe scenă în momentul potrivit. Personalul din prima linie – actorii de pe scenă ai oricărei reprezentații – nu pot face pe cont propriu toate pregătirile necesare pentru a-și juca rolul. Niciun actor nu este o insulă.

## COMPANIILE SUNT CHEMATE SĂ ÎȘI ALEAGĂ DISTRIBUȚIA

Pentru a pune în practică în întregime Modelul Interpretării din Figura 8-1 – furnizând ansamblul adecvat de actori, tehnicieni și membrii ai echipei auxiliare pentru fiecare producție creată de regizori, dramaturgi și scenariști – departamentul de resurse umane trebuie să își asume rolul de *director de casting*.

* Reagan a fost numit astfel datorită filmului lui Knute Rockne, *All American* (1940), în care joacă rolul fotbalistului George „The Gipper" Gipp (n.t.).



Angajarea candidaților pentru anumite slujbe este echivalentă în esență cu distribuirea actorilor în anumite [roluri = responsabilități]. Iar aceasta reprezintă o schimbare semnificativă pentru departamentul de resurse umane. Orice companie care intenționează să pună în scenă experiențe trebuie să înceteze să se mai bazeze pe interviuri ca metodă dominantă de evaluare, începând să organizeze audiții în schimb.

Cuvintele contează. Vocabularul afectează comportamentul. Denumindu-vă oferta experiență, munca teatru și interviurile audiției, veți determina cu siguranță o mișcare în direcția corectă. Însă fiți atenți: acest lucru nu va fi suficient pentru a susține o îmbunătățire de durată. Departamentele de resurse umane, laolaltă cu producătorii și regizorii pentru care fac angajări, trebuie să pună în scenă audiții reale pentru că acestea furnizează mijloacele principale de colectare a informațiilor legate de modul în care va juca un actor.

Majoritatea informațiilor colectate în urma interviurilor tradiționale, față în față, privesc actorul ca individ; cunoașterea abilității sale de a interpreta (ca și adevărata sa dorință de a juca un anumit rol) poate fi obținută doar în urma audițiilor. Colectarea informațiilor ar trebui efectuată doar ca mijloc de a evalua actorii aspiranți cu privire la participarea la procesul de audiție. Profesorul Leonard Schlesinger de la Harvard Business School descrie modul în care restaurantul fast-food, unde ocupa cândva o funcție de conducere, a utilizat audițiile în mod eficient: „Una dintre părțile integrante ale procesului de selecție de la Au Bon Pain este facilitarea unei experiențe de muncă în magazine, care dura timp de două zile, fiind plătită, înaintea interviurilor de selecție finală.

**Departamentele de resurse umane trebuie să pună în scenă audiții reale**

Această experiență tria aplicanții, atât prin intermediul autoselecției, cât și prin observarea comportamentului de către conducere."[28]

Prin urmare, există câteva principii care guvernează audițiile.[29] În primul și în primul rând, companiile trebuie să creeze locuri în care se vor desfășura simulările, jocurile pe roluri sau testele live care constituie audițiile reale. Deoarece candidații nu mai trec prin birourile intervievatorilor pentru a participa la o serie de conversații, se impune stabilirea unor noi locații – adică punerea în scenă a experiențelor organizate de departamentul de resurse umane la nivel intern. Există numeroase companii de consultanță care își pun candidații în situații de reproducere a unui rol, în birouri reale și în prezența echipelor de angajați. Și ceilalți ar trebui să le urmeze exemplul. Dacă puneți în scenă audiții pentru rolul de agenți de achiziții în departamentul de achiziții, atunci va trebui să organizați întrevederi dintre un vânzător virtual și fiecare dintre potențialii agenți de achiziție, cărora li se va furniza un birou pentru această ocazie. Dacă organizați audiții pentru noi funcționari bancari, puneți la dispoziție un ghișeu improvizat și solicitați procesarea depozitelor, preluarea ordinelor de plată și realizarea balanței conturilor. Dacă aveți nevoie de mai mulți reprezentanți într-un call-center, organizați o serie de convorbiri pentru a testa felul în care potențialii reprezentanți se ocupă de preluarea telefoanelor. Oricare ar fi cazul, stabiliți un loc anume – poate chiar locația reală în care are loc interacțiunea cu clienții, pe modelul Au Bon Pain, astfel încât să puteți observa modul în care actorul interpretează rolul dorit. Candidatul nu trebuie să fie nevoit să joace întreaga piesă în fața unui public; este suficient să interpreteze câteva scene importante și revelatoare pentru cei care efectuează angajarea.



În al doilea rând, dacă organizați un loc specific pentru audiții, reduceți-l la elementele esențiale. Minimalizați numărul elementelor de recuzită, eliminați deliberat trăsăturile care sunt prezente în mod normal în locația reală pentru desfășurarea rolului de zi cu zi și poziționați-i pe cei care asistă la audiție în așa fel încât să aibă o perspectivă clară asupra aplicantului. Procedați în acest mod, astfel încât reprezentația neasistată să dezvăluie abordarea nemediată a rolului de către fiecare individ. Nu-i permiteți potențialului buyer să își aducă o servietă plină de notițe. Îndepărtați instrucțiunile, rapoartele privind politica și alte „copiuțe" care înconjoară în mod normal monitorul computerului de pe biroul funcționarului bancar. Plasați un singur telefon și o singură imagine pe ecranul calculatorului din call-center. La urma urmelor, după cum a demonstrat Barbra Streisand, nu contează dacă elementele de recuzită sunt reale sau nu, singurul lucru important e ca interpretarea să se potrivească rolului în mod autentic. Observarea esenței felului în care fiecare persoană își caracterizează rolul și se integrează în ansamblul actorilor garantează că audiția va contribui la identificarea candidaților potriviți pentru anumite roluri.

**Audițiile constituie punerea în scenă a experiențelor organizate de departamentul de resurse umane la nivel intern**

Printre companiile care pun în scenă experiențe, utilizând astfel de locuri pentru audiții, se numără și Disney. În 1989, Robert A. M. Stern, un renumit arhitect postmodern, care a creat designul a numeroase facilități Disney, printre care și noua sa experiență live numită Celebration, a proiectat centrul de casting al companiei în care se desfășoară audițiile potențialilor membri ai distribuției. După cum este descrisă această

facilitate în Proiectul Disney: „Centrul de casting al lui Stern vorbește despre ce înseamnă să muncești la Disney sau, după cum spune [Stern], „clarifică procesul de angajare al companiei, conferindu-i o dimensiune arhitecturală". Făcându-i pe potențialii angajați să se deplaseze de-a lungul unei rampe amplasate între fresce care relatează o poveste, Stern face aluzie la efectele atracțiilor de la Disney World; procesiunea derulată prin arhitectura clădirii reprezintă o cursă în sine, în care afli povestea secretului parcului, și anume că totul este o iluzie."[30] De asemenea, este locul în care Disney observă cât de bine se potrivește fiecare actor într-un microcosmos ce face parte din fanteziile sale concepute la scală mai largă.

Indiferent de experiența specifică pentru care se realizează distribuția, abțineți-vă de la singularizarea caracterizării pe care *dumneavoastră* o considerați a fi adecvată rolului. Universul posibilităților este vast, motiv pentru care candidații nu trebuie eliminați prematur în acest moment al procesului de selecție, doar pe baza unor noțiuni preconcepute cu privire la ce este potrivit și ce nu. Acceptați faptul că fiecare persoană nu a avut încă oportunitatea adecvată de a construi o [caracterizare = reprezentare] completă (va fi timp pentru aceasta după distribuție). Mai curând, gândiți-vă cum ar putea fiecare individ să își eleboreze rolul.

Să luăm în considerare pentru o clipă lumea descoperitorilor de talente din baseball, care se bucură de marele lux de a participa la audițiile jucătorilor pe durata reprezentațiilor reale. Cu toate acestea, chiar și în aceste circumstanțe ideale, există reguli. Tony Lucadello, considerat a fi în general cel mai mare descoperitor de talente în baseball, a vizitat liceele din Ohio, Indiana și Michigan timp de cincizeci de ani, în căutarea unor potențiali candidați pentru liga profesionistă, încheind de-a lungul acestei perioade mai multe contracte decât orice



alt descoperitor de talente, cu puști care, în cele din urmă, au reușit să participe la „Marele Spectacol": cincizeci în total, printre care și Mike Schmidt, cel care a fost introdus în Hall of Fame. Lucadello a observat că există patru abordări de bază utilizate de diverși descoperitori de talente în evaluarea candidaților, abordări pe care le-a numit cei 4 P.[31] Descoperitorul de talente Prost, care nu se bazează pe planuri și nu este niciodată pregătit, reacționează pur și simplu la oricine se nimerește să fie pe scenă, în loc să caute potențialele staruri. Majoritatea oamenilor care evaluează talentele știu că lucrurile nu se fac așa și că, procedând astfel, rămâi rapid fără loc de muncă în acest domeniu. Următorul tip de descoperitor de talente, Pretențiosul, evidențiază în mod eronat o singură slăbiciune a unui jucător, eliminându-l, în ciuda faptului că acesta deține alte puncte forte. Descoperitorii de talente care se ghidează după Performanță, constituind majoritatea covârșitoare, își realizează evaluările doar pe baza reprezentației din cadrul audiției. Această abordare are o carență semnificativă prin faptul că acordă o importanță nemeritată circumstanțelor în care se desfășoară audiția unui jucător, cum ar fi, de pildă, starul unui liceu care concurează împotriva cuiva mai puțin talentat. În cele din urmă, există categoria Prospectorului, în care Lucadello se încadrează pe sine însuși, ca și pe toți ceilalți directori de casting care înțeleg că reprezentația din cadrul audiției nu contează. Are actorul abilitățile necesare pentru a juca, adică pentru a juca în mod excepțional, odată distribuit într-un rol? Audiția are loc pentru a răspunde la această întrebare și

**Abțineți-vă să singularizați caracterizarea pe care *dumneavoastră* o considerați a fi adecvată rolului**

pentru a proiecta un astfel de talent în viitoarele reprezentații live.

Așa stând lucrurile, cum selectăm persoana adecvată unui rol? În mod ironic, în niciun caz nu căutând persoana ideală, cel puțin nu în termenii corespondenței cu o caracterizare preconcepută. Selecția se face observând cine are cu adevărat talent și pe baza acuității de a face alegeri valoroase. Faceți acest lucru și veți găsi pe cineva ideal pentru rolul dorit – la fel cum Michael Shurtleff a găsit-o pe Barbra Streisand și Tony Lucadello pe Michael Schmidt.

Rolul interviurilor fiind redus, responsabilitatea procesului de distribuție constă în adresarea întrebărilor adecvate, precum cele care urmează, nu candidatului, ci nouă înșine:

- Cum comunică actorul? Fiți foarte atenți la modul în care ascultă.
- Cum îi implică actorul pe ceilalți și cum se comportă când joacă alături de ei? Observați cum relaționează cu tovarășii de scenă în cadrul audiției și în ce împrejurări caută, oferă și evită asistența.
- Ce urmărește să primească în urma fiecărei interacțiuni? Verificați semnalele care indică motivația actorului.
- Cum se descurcă actorul în situații necunoscute, cum face față perturbărilor și întreruperilor? Căutați demonstrații ale personalității acestuia, așa cum se manifestă ea doar în momentele în care lucrurile scapă de sub control.
- Simțul ritmului și al tempoului pe care îl are actorul realizează conexiunea cu publicul? Utilizați evenimentele desfășurate în cadrul audiției pentru a identifica diverse secvențe, progresii și durate ale activității, care par a merge cel mai bine.



- Are simțul umorului? Lucrurile care îl amuză pe actor și modul în care își improvizează replicile sarcastice spun multe despre nivelul său de inteligență și dorința de a învăța.
- A făcut actorul ceva neobișnuit de creativ? Căutați combinații unice de alegeri făcute pe durata audiției (nu doar alegerile în sine).
- Au existat surprize pozitive? Gândiți-vă la cât de bine administrează actorul așteptările publicului.

Acum concepeți o audiție care să furnizeze răspunsuri la întrebările de mai sus. Încă o dată, nu judecați alegerile particulare făcute în cadrul audiției: la urma urmelor, audiția rămâne un mediu artificial. În schimb evaluați abilitatea actorului de a face alegeri care creează [caracterizarea = reprezentațiile] depline ale [rolurilor = responsabilităților].

Deciziile finale privind distribuția nu trebuie luate imediat după desfășurarea audițiilor tuturor potențialilor interpreți. Programați în schimb o întâlnire suplimentară cu cei care reprezintă candidați serioși, interviul putând furniza în acest moment informații valoroase. (Astăzi, departamentele HR fac în general aceste lucruri în oridine inversă, intervievând toți candidații, însă cerându-i să susțină o audiție doar celui pe care au hotărât să-l angajeze.) Căutați elemente revelatoare printre interesele din afara scenei ale fiecărei persoane. Rețineți că indivizii care au cea mai mare experiență de viață vor reprezenta cele mai interesante alegeri, odată distribuiți. Și, în cele din urmă, atunci când luați aceste hotărâri privind distribuția, gândiți-vă că, după cum sfătuia un regizor „distribuiți relații mai curând decât roluri individuale."[32] Orice nou actor, indiferent cât de bine calificat pentru rol, este cu adevărat potrivit doar în măsura în care prezența sa sporește jocul dinamic

dintre toți membrii ce alcătuiesc distribuția [ansamblului = organizației].

Din nou, directorul de casting nu ar trebui să își impună propria interpretare a rolului drept criteriu al angajării. Nu acesta este rolul său. Mai degrabă, directorul de casting trebuie să sprijine producătorii și regizorii în găsirea acelora care știu de asemenea cum să își joace *propriile* roluri.

## RECUNOAȘTEREA PERSONAJELOR

Multă lume a văzut lista personajelor de pe *Afișul* unui spectacol de pe Broadway sau distribuția de la sfârșitul unui film, însă e posibil să nu știe că acestea poartă numele de *dramatis personae*, sintagmă descrisă de *Dictionary of Theatre and Drama Terms* al *NTC* în felul următor: „Din latină, însemnând personajele dintr-o piesă; de asemenea lista care le cuprinde. Apărând la începutul scenariului unei piese sau în programul tipărit al unei reprezentații, lista poate pur și simplu enumera numele personajelor și ale actorilor care le joacă sau poate include scurte descrieri ale personajelor. Termenul este de asemenea utilizat sub formă de glumă pentru participanții la orice eveniment."[33] Termenul merită o analiză mai serioasă, iar punerea în practică a acestuia în cadrul Economiei Experienței necesită o utilizare mai largă.

Rareori se întâmplă ca organizațiile să își recunoască public angajații sub formă scrisă. Rapoartele anuale menționează numele celor care ocupă funcții de conducere. Plăcuțele de la locul de muncă afișează numele directorilor în anumite locații care oferă servicii, la fel se întâmplă și în cazul șoferilor care conduc autocarele firmelor ce închiriază mașini. Bucățele de hârtie ne informează că un anumit articol vestimentar pe care îl deținem a fost verificat de numărul 7, oricine ar fi acela. Cu toate acestea, clienții văd rareori lista completă a tuturor celor implicați în producția unui bun sau serviciu. De ce nu? Deoarece numai experiențele puse în scenă merită afișarea numelor personajelor – și toate companiile care pun în scenă experiențe ar trebui să afișeze o astfel de listă conținând *dramatis personae*. Desigur, e posibil ca oaspeții să nu își dorească să citească numele tuturor creatorilor de costume sau ale actorilor în roluri secundare, care au contribuit la punerea în scenă a experienței (la fel cum foarte puțini spectatori rămân până la finalul filmelor pentru a citi fiecare nume de pe ecran). Nu contează, căci *dramatis personae* nu există pentru clienți, ci pentru actori, și nu doar pentru staruri, ci și pentru aceia care nu au pus niciodată piciorul pe scenă pe durata unei reprezentații, cei care în lumea afacerilor reprezintă echivalentul electricienilor, al inginerilor de lumini și al inginerilor de sunet: dramaturgii, scenariștii, tehnicienii și echipele auxiliare (ca să nu-l mai pomenim pe directorul de casting). Lista recunoaște reprezentația acestora, laolaltă cu aceea a actorilor de pe scenă, a producătorilor și a regizorilor, care, de cele mai multe ori, primesc nu doar recunoașterea muncii îndeplinite, ci și celebritatea. *Dramatis personae* pregătește scena pentru următoarea producție, comemorând-o pe ultima.

**Numai experiențele puse în scenă merită afișarea listei cu *dramatis personae***

La fel cum teatrul afacerilor poate învăța din practica îndelungată a artelor spectacolului, tot astfel și artele pot învăța din afaceri. În *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, autorii, Philip Kotler, profesor de marketing la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University, și colega sa, Joanne Scheff, îi încurajează pe cei care

administrează artele să adopte mai multe principii de afaceri cu scopul de a menține artele în viață.[34] Ei recomandă combinarea unei „abordări centrate pe artă", care subliniază libera expresie artistică cu o „abordare centrată pe piață", conform căreia arta este doar o afacere. Gândul împărtășit de pianistul de concert și pedagogul David Owen Norris cu Kotler și Scheff, cu privire la reprezentațiile muzicale – „trebuie să facem astfel încât experiențele să fie relevante pentru public, satisfăcând sau luând prin surprindere așteptările acestuia"[35] – se aplică *oricărei* reprezentații, indiferent unde și cum este interpretată, pe scena teatrului sau la locul de muncă.

Producția generată de cei care își joacă rolul la ferme și în fabrici este de multă vreme rezultatul reprezentațiilor teatrale, al unor lumi inventate, clar diferite de celelalte fațete ale vieții de zi cu zi. Atât un spectacol de două ore în care se interpretează *Regele Lear*, cât și reprezentația susținută peste noapte de către FedEx presupun timp. Ambele ne ajută să vedem lumea cu alți ochi – se presupune că una dintre ele mai mult decât cealaltă. Dar care este aceasta? Astăzi, afacerile de succes, ca și arta de calitate, trebuie să implice publicul. Când clienții sunt tratați la fel în balanța interacțiunilor umane, Progresia Valorii Economice nu poate avea loc.

Economia Experienței eliberează teatrul din zona situată în spatele arcadei prosceniumului. Reprezentațiile puse în scenă de teatrele subvenționate de guvern sau de cele susținute de comunități, de studiourile de film și de parcurile de distracții cu tematică vor continua să se confrunte cu o competiție aflată în creștere, provenind din surse neașteptate – nu doar de pe stadioane și din experiențele bazate pe reproducerea vieții în sălbăticie, ci și de la bănci și companii de asigurări, linii aeriene și hoteluri, ca și din orice colț de stradă și mall reamenajat. Căci orice afacere este o scenă.



# 9 | Clientul este produsul

Orice afacere poate fi într-adevăr o scenă pentru oferirea experiențelor economice. Fie că vând consumatorilor sau companiilor, firmele trebuie să recunoască faptul că mărfurile și serviciile nu mai sunt suficiente; astăzi, clienții vor experiențe. Însă în ce scop? Experiențele pot oferi divertisment, cunoaștere, relaxare și frumusețe, dar ceea ce motivează Economia Experienței nu se rezumă la dorința de a avea astfel de calități memorabile. Căci nu toate experiențele sunt distractive, revelatoare, relaxante sau uimitoare.

De pildă, care este motivul pentru care oamenii plătesc bani buni pentru a se înscrie la centre de fitness în care se așteaptă să experimenteze durerea? De ce plătesc o sută de dolari pe oră pentru a merge la un psihiatru, în al cărui birou vor retrăi frustrări mentale? De ce zeci de mii de bărbați plătesc taxă de intrare pentru a participa la un eveniment sponsorizat de organizația creștină Promise Keepers al cărei scop este să schimbe comportamentul bărbaților? Și de ce tinerii manageri renunță la slujbe bine plătite pentru a cheltui zeci de mii de dolari cu scopul de a absolvi facultatea de economie? Se pare că există un singur răspuns pentru toate aceste întrebări: pentru a fi afectați de experiența respectivă.

Experiențele pe care le avem influențează ceea ce suntem, ce putem realiza și spre ce ne îndreptăm și le vom solicita din ce în ce mai mult companiilor să pună în scenă experiențe care ne schimbă viața. Ființele umane s-au aflat mereu în căutarea

unor experiențe noi și incitante prin intermediul cărora să învețe și să prospere, să se dezvolte și să evolueze, să se corecteze și să se reformeze. Însă, pe măsură ce lumea înaintează spre Economia Experienței, multe dintre lucrurile obținute până acum prin activități noneconomice vor fi din ce în ce mai des găsite în domeniul comerțului. Acest fapt reprezintă o schimbare semnificativă. Înseamnă că, pentru a obține ceea ce odată găseam gratis, acum plătim o taxă.

Acest tipar poate fi observat în numeroase sfere ale culturii noastre. Întâlnim oameni care caută evoluția spirituală în afara granițelor lăcașului lor de cult local și tradițional. Promise Keepers este un exemplu în acest sens. Un alt exemplu este apariția regizorilor spirituali, ceea ce un scriitor denumește „instructori personali ai sufletului".[1] Familiile cu probleme nu mai caută ajutor doar la ceilalți membri ai familiei și la prietenii din interiorul comunității lor religioase sau sociale. Adesea caută sfatul unor personalități de la radio, precum Dr Laura Schlessinger, sau recurg la numeroasele cărți și casete disponibile acum, în căutarea unor rețete de evoluție personală. În sfera educațională, companiile își întemeiază din ce în ce mai des propriile instituții de învățământ, nemaifiind capabile să se bazeze pe școlile publice pentru a beneficia de absolvenți educați. În același sens, tot mai multe familii plătesc pentru a-și trimite copiii la școli private, de teamă că școlile publice nu-și vor face treaba. De asemenea, natura aflată în schimbare a muncii determină cererea pentru noi tipuri de experiențe economice. Laolaltă cu declinul Economiilor Agrare și Industriale s-a înregistrat o scădere drastică a numărului oamenilor care se întrețin cu ajutorul muncii fizice brute. Mulți dintre noi plătesc acum pentru a obține și a-și păstra o formă fizică bună, mergând în locații situate în afara locului de muncă. La urma urmelor, cei care



merg la sală după muncă sunt oameni care au o slujbă de birou, nu măcelari sau zidari.

Însă ce urmăresc cu adevărat oamenii în aceste cazuri? Desigur, experiențe. Însă nu doar atât: vrem să ne transformăm, să devenim diferiți. Deși experiențele sunt mai puțin tranzitorii decât serviciile, individul care participă la experiență dorește adesea ceva mai durabil decât o amintire, ceva dincolo de ceea ce ar putea oferi orice marfă, serviciu sau experiență luată în sine. Persoana care își face abonament la un centru de fitness nu plătește pentru durerea implicită, ci pentru un tip de exercițiu continuu care îi va mări bunăstarea fizică. În mod similar, oamenii revin la psihiatru cu condiția să sesizeze îmbunătățiri ale stării lor mentale sau emoționale.

**Bine ați venit la comodificarea experiențelor: „Am fost acolo, am făcut asta..."**

Oamenii aleg facultatea de economie deoarece vor să obțină bunăstarea financiară și succesul profesional. Numeroase soții își încurajează bărbații să participe la evenimentele organizate de Promise Keepers deoarece cred că experiențele respective vor schimba comportamentul partenerilor lor de viață, făcându-i să fie soți mai buni. Exercițiile fizice, sesiunile terapeutice, cursurile educaționale și călătoriile religioase sunt, de fapt, mijloace de a obține ceva mai dezirabil și mai valoros decât experiența în sine.

În industria îngrijirii sănătății, un pacient bolnav vrea mai mult decât bunuri farmaceutice, servicii medicale sau chiar și o experiență legată de șederea în spital; vrea să se facă bine. La fel stau lucrurile și în consultanța din domeniul afacerilor, în cazul căreia o companie cu probleme își dorește ceva ce depășește bunurile informaționale, serviciile de consultanță sau chiar și experiențele educaționale: își dorește să prospere. În

mod clar, companiile prețuiesc o ofertă de creștere economică mai mult decât mărfurile și serviciile sau chiar și experiențele izolate, elemente care încă formează baza unei mari părți a domeniului de activitate reprezentat de consultanță. Chiar și acum, metodologiile de proiect (ce reprezintă descrierea pusă pe hârtie a bunurilor fizice), facilitatorii care mediază proiectele de echipă (serviciile de management *ad hoc*) și programele de intervenție (experiențele multidisciplinare) percep taxe mai mici decât oferte precum externalizarea sistemelor, care promit o schimbare pe scală largă.

Pe măsură ce activitatea economică se îndepărtează tot mai mult de bunuri și servicii, companiile care se rezumă la punerea în scenă a experiențelor – fără a lua în considerare efectul pe care aceste experiențe îl vor avea asupra participanților și fără a concepe experiențele astfel încât să producă schimbarea dorită – vor sfârși prin a asista la comodificarea* experiențelor oferite. A doua oară când trăim aceeași experiență va fi ceva mai puțin delectabilă decât prima oară, a treia oară și mai puțin și așa mai departe, până când vom observa că experiența respectivă nu ne mai atrage la fel de mult ca altă dată. Bine ați venit la comodificarea experiențelor, fapt exemplificat cel mai bine de fraza auzită tot mai des: „Am fost acolo, am făcut asta."[2]

## REEVALUAREA PROGRESIEI VALORII ECONOMICE

Experiențele nu reprezintă oferta economică finală. Companiile pot evita capcana comodificării urmând aceeași rută pe care o pot parcurge toate celelalte oferte: personalizarea. Atunci când personalizăm o experiență o facem să sufere automat o *transformare,* pe care companiile o creează pe lângă experiențe (ați auzit sintagma „o experiență care îți transformă viața), la fel cum creează experiențe pe lângă servicii și așa mai departe. După cum arată Figura 9-1, transformările constituie o ofertă economică distinctă, cea de-a cincea și ultima în Progresia Valorii Economice. Transformarea este ceea ce toată lumea – fie că e vorba de o persoană lipsită de condiție fizică, cu probleme emoționale, de tinerii manageri, de pacientul dintr-un spital sau de compania cu probleme – își dorește cu adevărat.

**Atunci când personalizați o experiență, schimbați individul**

Punând în scenă o serie de experiențe, companiile au șanse mai mari de a avea un efect mai durabil asupra cumpărătorului decât prin intermediul unui eveniment izolat. Transformarea se produce cu ajutorul reiterării unei teme recurente, experimentată cu ajutorul unor evenimente distincte și totuși unitare. Odată cu emergența unor experiențe multiple ce se iau la întrecere pentru a cuceri oaspeții, companiile care pun în scenă aceste evenimente vor începe să își dea seama că orice experiență poate deveni baza unei noi oferte ce produce o transformare.

Să ne întoarcem la una dintre experiențele noastre preferate: sărbătorirea zilei de naștere. Deoarece apar din ce în ce mai multe companii care fac concurență evenimentelor aniversare puse în scenă de Club Disney, Gameworks, Chuck E. Cheese's și altele asemenea – ca să nu mai menționăm experiențele produse local, precum New Pond Farm – acest tip de experiență va fi supus comodificării, consecința fiind scăderea prețurilor fiecărui eveniment aniversar. În cele din urmă, se va ivi o companie ce pune în scenă experiențe care își va da seama că trecerea la *transformările* asociate cu ziua de naștere va spori

* Definită ca lipsă de diferențiere, uniformizare, dispariție a unicității, obiectificare (n.t.).

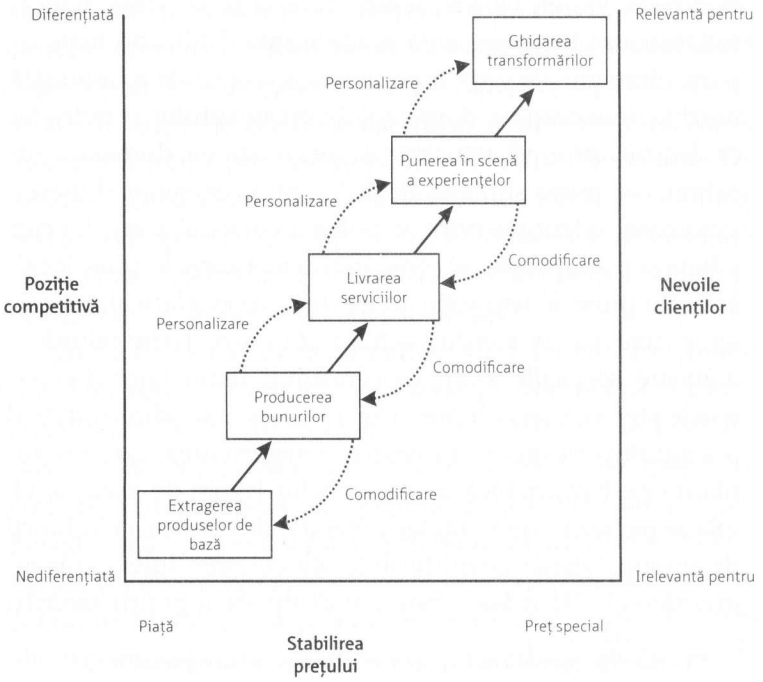
valoarea clientului, împiedicând astfel comodificarea. Ce ar putea face o astfel de companie – care provoacă *transformarea*? Ei bine, în loc să se concentreze doar asupra petrecerii din anul respectiv, ar putea ghida părinții în organizarea unor aniversări multiple pe măsură ce copilul crește, putându-se ocupa nu doar de punerea în scenă a petrecerii, ci și de alegerea cadourilor, invitarea oaspeților și încurajarea comportamentului ce urmează petrecerii. De exemplu, cadourile s-ar putea centra pe nevoile de dezvoltare ale copilului. Oaspeții ar putea servi ca modele profesionale în sferele vieții față de care copilul manifestă deja interes – sau în care părinții doresc să-l încurajeze. Cărțile poștale de mulțumire, urmând anumite șabloane, puse în plicuri pretimbrate, ar putea însoți oferta aniversară transformațională, ajutându-i pe copiii sărbătoriți să devină mai conștienți și mai recunoscători.[3] Și, ce e mai important: fiecare petrecere aniversară, de la un an la altul, va fi tratată ca un eveniment evolutiv în administrarea generică a parcurgerii anilor copilăriei. Este posibil ca astfel de ghiduri ale aniversărilor să apară sau nu în circuitul curent al experienței zilelor de naștere, însă ele pot fi inițiate și de un producător de jucării (care va exploata avantajele propriilor competențe în domeniul dezvoltării copiilor), de o revistă destinată părinților (care percepe creșterea copilului ca fiind o chestiune parentală ce îi privește pe părinți) sau de o firmă de management sportiv (care are un portofoliu de potențiale modele).

Probabil că instructorii de arte marțiale sunt primii din categoria celor ce pun în scenă experiențe care își dau seama de forța transformațională a ofertelor lor. Numeroși părinți permit, încurajează sau chiar își forțează copiii să participe la programe de karate, kung fu sau tae kwon do. Mulți dintre ei o fac deoarece le lipsesc abilitățile sau dorința de a le insufla



odraslelor respectul și autocontrolul adecvate, alții o fac pentru a completa și susține ceea ce consideră a fi responsabilitățile lor disciplinare. Maeștrii de arte marțiale nu promit să îi învețe pe copii doar abilitățile caracteristice îndeletnicirilor lor străvechi, ci și să furnizeze un set de reguli ce vor deveni principii de viață pentru învățăcei. După cum declara managerul unui astfel de centru, atunci când părinții vin să își înscrie copiii aceștia spun:

**Figura 9-1.** Desăvârșirea progresiei valorii economice



„Ocupați-vă de copilul meu."[4] Totuși, numeroși părinți doresc să limiteze măsura în care se exercită această influență. Într-o relatare redată de revista *Forbes* referitoare la acest fenomen, autorul susține că anumiți părinți caută maeștri de arte marțiale de religie creștină sau mozaică „pentru a evita școlile care, în opinia lor, le-ar putea introduce copiii în misticismul oriental".[5]

Revenind la o dimensiune mai pragmatică, să ne gândim la domeniul de activitate conex mâncării și la modul în care experiențele de servire a mesei, precum cele puse în scenă de restaurantele cu tematică, ar putrea progresa, devenind oferte transformaționale. Următoarea mutație ar putea fi reprezentată de apariția unui management al nutriției, în cadrul căruia locații cu tematică ar putea concura cu Jenny Craig, Weight Watchers, Weigh Down* și alții, făcând ca servirea mâncării sănătoase să fie interesantă și apetisantă. Utilizând toate cele patru domenii ale unei experiențe cu scopul de a îmbunătăți nutriția unui oaspete, domeniul divertismentului ar putea face ca deciziile privind mâncarea să fie amuzante, domeniul educațional ar putea sublinia efectul la nivel personal al meselor sănătoase, estetica servirii ar putea încuraja alimentația cumpătată și ritmul corect al consumului mâncării. În plus, localul ar putea pune la dispoziție un loc destinat evadării atunci când apare tentația de a ceda vechilor obiceiuri. Toate felurile de mâncare, serviciile legate de consumul alimentelor și experiențele aferente servirii mesei ar fi în acest caz administrate de o singură persoană ce provoacă transformarea, care nu va fi plătită pe baza mâncării, a serviciilor legate de aceasta, nici măcar pe baza experiențelor prilejuite de acestea, ci în funcție de îmbunătățirile cuantificabile ale colesterolului, grăsimii, greutății și alte măsuri similare destinate îngrijirii sănătății.

* Companii și organizații care au ca obiect nutriția și controlul greutății (n.t.).



Alte restaurante ar putea să provoace o transformare propunându-și să rafineze gusturile oamenilor sau să consolideze relația unui cuplu. Toate acestea sunt alternative strategice viabile, aflate la dispoziția celor care astăzi consideră că activează în domeniul pregătirii sau al servirii mâncării.

În mod similar, în momentul în care toate librăriile vor introduce cafenele și poate chiar și săli de lectură – unde plătești pentru a citi în locuri special concepute în scopul optimizării experienței lecturii – vor apărea companii care vor oferi transformări facilitate de citit. Oamenii vor plăti pentru a avea acces în aceste stabilimente, lăsându-se călăuziți de personalul acestora cu privire la preocupările lor intelectuale, prin identificarea cărților și a altor materiale demne de a fi citite, urmate de observații și poate chiar de examinări – nu în sens tradițional, școlăresc, ci ca o nouă alternativă, cu scopul de a se asigura că oamenii au înțeles ideile adecvate. Waldenbooks oferă deja corporațiilor programul W.I.S.E. Corporate pentru a consolida achiziția de cărți a angajaților, dintr-o singură sursă, concurând totuși prin intermediul reducerilor pe volum. De ce nu ar face ca această ofertă să devină una transformațională, percepând un preț special pentru a se asigura că angajații citesc (prin intermediul unor recomandări personalizate în masă) ceea ce au nevoie să internalizeze?

Un alt domeniu de activitate al cărui potențial ar putea stârni interesul afacerilor ce urmăresc provocarea unor transformări este educația superioară. Să ne gândim la Harvard Business School. Vastele sale resurse intelectuale – profesori, cursuri destinate atât studenților, cât și absolvenților, programe educaționale pentru manageri, publicația *Harvard Business Review* și editura Harvard Business School Press, ca și diverse și felurite newsletteruri, casete video, CD-ROM-uri, site-uri și alte resurse didactice – o fac să reprezinte demersul perfect de

transformare a indivizilor în ocupanți ai unor funcții de conducere în domeniul afacerilor, pregătiți să se confrunte cu orice provocare strategică. Totuși, pentru a reuși acest lucru – adică pentru ca afacerea lor să constituie o sursă de *schimbare* pentru clienți – nu trebuie să se rezume la vânzarea unor mărfuri conexe cărților și revistelor, al unor servicii informaționale și experiențe educaționale. Iar pentru colegiile și universitățile ce se întrec să ajungă pe locul întâi în diversele clasamente care circulă acum în presă, aceasta este calea de urmat.

Astfel de oferte transformaționale vor apărea în aproape orice industrie care astăzi se consideră ca făcând parte din sectorul serviciilor. Cei care activează în domeniul sănătății vor renunța la procedurile din trecut, bazate pe perceperea unei taxe contra unui serviciu, optând pentru stabilirea unui preț în funcție de vindecarea sau menținerea sănătății oamenilor. Companiile aeriene și hotelurile ar putea avea ca scop transformarea celor care călătoresc în scop de afaceri în luptători de stradă odihniți, pregătiți pentru bătăliile zilei următoare. Și, pentru a completa doar o scurtă listă a celor ce urmează, companiile ce se ocupă de repararea calculatoarelor și integrarea sistemelor vor transforma clienții care dețin echipamente de calitate în firme ce utilizează echipamentul pentru a-și conduce afacerile cu succes.

**Vor apărea oferte transformaționale în aproape toate segmentele sectorului de servicii**

Și de ce nu? Competitorii lor – firmele care oferă consultanță în management și cele de externalizare – se pregătesc deja să ofere transformări. Multe dintre ele înțeleg că clienții nu mai vor rapoarte, analize intangibile sau ateliere memorabile care produc recomandări cu privire la ce ar trebui să facă. Acestea reprezintă un punct de plecare, însă niciuna dintre ele nu face din clientul respectiv o companie mai bună. Un analist observa că angajarea unei mari firme de consultanță „seamănă cu o vizită la chiropractician. Trebuie să revii și după o sută optzeci și două de vizite."[6] Mai curând, clienții care apelează la consultanță aspiră ca afacerile lor să se îmbunătățească și vor să angajeze consultanți care să producă rezultate susținute. Abbas Rizavi de la EDS descrie practica exercitată de compania sa, denumită *co-sourcing* – referindu-se la dezvoltarea unor parteneriate în conducerea afacerilor – după cum urmează: „Credem că ar trebui să vă concentrați asupra rezultatelor. Procesul de externalizare este făcut de alții pentru dumneavoastră, pe când cel de co-sourcing se face împreună cu dumneavoastră... Obiectivul afacerii noastre este să ne ajutăm clienții să evolueze, să se alinieze, să se regenereze și să se restructureze."[7] Întocmai.

Ca și firmele de consultanță, Lifeline Systems* din Cambridge, Massachusetts (recent achiziționată de firma de protecție Protection One), furnizează oferte care acoperă aspecte legate de bunuri, servicii, experiențe și transformări. Elementul fundamental al ofertelor sale, constând din „servicii de urgență și asistență personală", este reprezentat de o varietate de dispozitive asemănătoare cu pagerele, care au un buton în mijloc. Atunci când utilizatorul apăsă pe acest buton se transmite un semnal prin intermediul unei linii telefonice, care ajunge la un centru de monitorizare ce funcționează douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru. Aici, operatori specializați apelează numărul de la care vine semnalul pentru a evalua natura incidentului și, dacă e necesar, trimit persoana adecvată – prieten, rudă sau personal abilitat să se ocupe de situațiile de urgență – pentru a rezolva situația. Mai puțin de

* Companie americană ce furnizează servicii de asistență medicală, îngrijire la domiciliu și monitorizare, destinate în special persoanelor în vârstă care locuiesc singure (n.t.).

5% din apeluri necesită asistență de urgență, fapt care pare a constitui motivul aparent al existenței serviciului. Majoritatea oamenilor sună mai curând deoarece se simt izolați sau singuri, iar conversația cu unul dintre angajații centrului îi face să se simtă mai bine. Însă în analiza finală, majoritatea clienților – adică cei care plătesc Lifeline – sunt rudele persoanei care utilizează dispozitivul. Ceea ce cumpără, de fapt, este liniștea sufletească. Aceasta este adevărata ofertă a companiei Lifeline.

Care este adevărata ofertă a unei închisori? Corrections Corp. din America, cu sediul în Nashville, furnizează autorităților locale, statale și federale servicii de detenție privată și reabilitare. Pentru directorii de închisori birocrați acesta ar putea fi considerat un simplu serviciu care îi împiedică pe deținuți să circule în libertate pe durata pedepsei. Însă atunci când a fost rugat de către revista *Chief Executive* să descrie „produsul" companiei sale, CEO-ul acesteia, Doctor Crants, a răspuns că CCA produce „reabilitări de calitate", care nu implică doar cazarea oamenilor, ci și crearea

> unui impact pozitiv asupra șanselor deținuților de a avea o viață mai bună după ce părăsesc incinta facilității noastre, șanse pe care altfel nu le-ar avea... Pentru noi, reabilitare de calitate înseamnă să îi învățăm pe deținuți să citească și să scrie... Aproximativ 50% dintre aceștia nu au o diplomă de liceu, astfel că organizăm ore în scopul absolvirii GED* și cursuri educaționale... Pentru cei care dețin deja o diplomă de liceu, avem diverse cursuri vocaționale. Îi învățăm o meserie, cum ar fi mecanic diesel sau mecanic auto. Și am conceput ceea ce credem că este cel mai bun program de luptă împotriva consumului de droguri, superior Clinicii Betty Ford. Acesta durează șapte luni.[8]

* General Educational Development – set de teste care echivalează cu absolvirea liceului, inferior bacalaureatului european (n.t.).



Doctor Crants a recunoscut că metodele CCA nu funcționează în cazul a aproximativ 20% din populația închisorii, acest procent fiind constituit din adevărații psihopați și sociopați, care nu pot deveni, cel puțin nu prin intermediul metodelor cunoscute, membri productivi ai societății.[9] Crants a mai explicat că agențiile guvernamentale care și-au privatizat închisorile, cedându-le companiei CCA, economisesc bani, în general cam 10%, deoarece „rentabilitatea constă în capacitatea de a da fiecărui deținut speranță. Acesta se trezește dimineața și se apucă să facă o anumită treabă care, după ispășirea pedepsei, îi poate acorda șansa de a-și găsi un rost în viața din afara închisorii."[10] E posibil ca aceasta să nu fie decât o șansă, însă transformarea unui recidivist sau chiar și a unuia care se află la prima încălcare a legii într-o persoană ce nu se va mai întoarce în închisoare reprezintă un alt tip de ofertă economică. După cum spune antreprenorul Bill Strickland, referindu-se la ucenicii săi în arta culinară, care învață la Bidwell Training Center din Pittsburgh: „Sunt ființe umane care acum au ajuns să fie capabile să se implice în mod eficient în mediul ambiant... Acesta este rezultatul. Acesta este produsul."[11]

## DESCOPERIREA DISTINCȚIILOR, PARTEA A DOUA

Ca și în cazul experiențelor, există oameni care, cu siguranță, vor susține că acestea nu sunt decât o subclasă a serviciilor. Însă discrepanța dintre a mânca la McDonald's și a te fortifica la un centru de fitness, dintre a furniza rapoarte bazate pe informații și a crea un parteneriat ce vizează rezultatele unei afaceri, dintre curățarea unui costum și curățarea sufletului este prea mare pentru a le clasifica pe toate ca reprezentând o singură ofertă economică. După cum se schițează în Tabelul 9-1,

**Tabelul 9-1.** Distincțiile economice

| Ofertă economică | Produse de bază | Bunuri | Servicii | Experiențe | Transformări |
|---|---|---|---|---|---|
| Economia | Agrară | Industrială | Serviciilor | Experienței | Transformării |
| Funcție economică | A extrage | A face | A livra | A pune în scenă | A ghida |
| Natura ofertei | Interșanjabilă | Tangibilă | Intangibilă | Memorabilă | Efectivă |
| Atribut-cheie | Naturală | Standardizată | Personalizată | Personală | Individuală |
| Metodă de furnizare | Stocate angro | Inventariate după producție | Livrate la cerere | Dezvăluite de-a lungul unei perioade | Susținute în timp |
| Vânzător | Comerciant | Producător | Furnizor | Regizor | Îndrumător |
| Cumpărător | Piață | Utilizator | Client | Oaspete | Aspirant |
| Factori ai cererii | Caracteristici | Trăsături | Beneficii | Senzații | Particularități |

**Transformările sunt la fel de distincte față de experiențe precum sunt experiențele față de servicii**

transformările sunt într-adevăr o ofertă economică distinctă, la fel de diferită față de experiențe pe cât sunt acestea din urmă față de servicii. Identificarea acestei noi oferte necesită utilizarea unor cuvinte care nu sunt în general asociate cu companiile și producția lor economică.

Însă, la fel cum a fost nevoie de ani în șir pentru ca termenii acum familiari aparținând Economiei Serviciilor – precum produse intangibile, clienți, livrare la cerere – să ne vină în mod firesc pe buze, tot astfel, va mai trece o vreme până în momentul în care noul vocabular al experiențelor și transformărilor va deveni a doua natură. Dar pentru a înțelege în întregime distincțiile dintre cele cinci oferte economice, luați în considerare următoarele lucruri:

- În vreme ce produsele de bază sunt interșanjabile, bunurile sunt tangibile, serviciile intangibile, iar experiențele memorabile, transformările sunt *efective*. Toate celelalte oferte economice nu au o consecință de durată, care să depășească momentul consumului. Chiar și amintirile unei experiențe se șterg în timp. Însă cumpărătorii transformărilor urmăresc să fie călăuziți către un țel sau scop specific, iar transformările trebuie să provoace efectul dorit. Acesta este motivul pentru care i-am numit pe acești cumpărători *aspiranți* – deoarece aspiră să fie altcineva sau altceva. În absența unei schimbări în atitudine, performanță, caracteristici sau într-o altă dimensiune fundamentală, nu are loc nicio transformare. Iar această schimbare nu trebuie să fie doar una de grad, ci și de gen, nu doar de funcție, ci de structură. Transformarea afectează întreagă ființă a cumpărătorului.
- În vreme ce companiile stochează produsele de bază angro, inventariază bunurile în urma producției, livrează serviciile la cerere și dezvăluie experiențele de-a lungul unei perioade, transformările trebuie *să fie susținute în timp*, astfel încât acestea să dea roade, schimbând realmente aspirantul. Dacă o schimbare – să spunem pierderea în greutate, renunțarea la un viciu și dobândirea siguranței financiare, în cazul consumatorului, sau scăderea cheltuielilor fixe, eradicarea practicilor păguboase și stabilizarea în raport cu fluctuațiile ratei de schimb, în cazul unei companii – este doar temporară,

și nu susținută, atunci nu a avut loc o transformare reală, ci doar o depășire de moment a vechii condiții. În același sens, orice recidivări sau abateri reduc intensitatea transformării realizate.

- În cele din urmă, în vreme ce produsele de bază sunt naturale, bunurile, standardizate, serviciile, personalizate, iar experiențele, inerent personale, transformările sunt *individuale.* Oferta nu există în afara particularităților modificate pe care le dorește fiecare aspirant, constituind schimbarea însăși. Experiențele sunt evenimente la care individul răspunde, creând astfel o amintire, însă transformările operează mult mai profund, schimbând, de fapt, *ființa* cumpărătorului, fie că e vorba despre un consumator sau de o companie. Deoarece o experiență este inerent personală, nu există doi oameni care să trăiască aceeași experiență. Efectul diferă, în funcție de experiențele trecute și de starea curentă de spirit. La fel, același individ nu poate să sufere aceeași transformare de două ori – a doua oară când are loc o tentativă în acest sens, individul respectiv nu mai este aceeași persoană. Oamenii prețuiesc transformarea mai mult decât orice altă ofertă economică, deoarece aceasta răspunde sursei originare a tuturor celorlalte nevoi, și anume motivului pentru care cumpărătorul dorește produsele de bază, bunurile, serviciile și experiențele pe care le achiziționează.

Într-adevăr, în cazul transformărilor, oferta economică a unei companii este constituită de individul sau firma care a suferit schimbarea, ca urmare a ceea ce face compania respectivă. În cazul transformărilor, *clientul este produsul!* Cumpărătorul individual al transformării spune în esență:



**Cumpărătorul individual al unei transformări spune în esență: „Schimbă-mă"**

„Schimbă-mă." Oferta economică a companiei nu constă nici în materialele pe care le utilizează, nici în lucrurile fizice pe care le face. Nu reprezintă nici procesele pe care le execută, nici întâlnirile pe care le orchestrează. Atunci când o companie ghidează producerea unor transformări, *oferta este individul.*

Acest lucru înseamnă că forma exactă și conținutul oricărei oferte transformaționale specifice trebuie analizate cu atenție. Îndrumătorul Transformării trebuie să înțeleagă aspirațiile clientului înainte de a spera să producă vreo schimbare asupra particularităților specifice ale acestuia/acesteia – fie că e vorba de dimensiunea fizică, emoțională, intelectuală sau spirituală. Desigur, aspirațiile se raportează la așteptările clientului; însă, în acest caz, așteptările nu se centrează asupra unor mărfuri externe sau asupra unor servicii, ci asupra clientului însuși, mai exact asupra a ceea ce vrea să devină.[12]

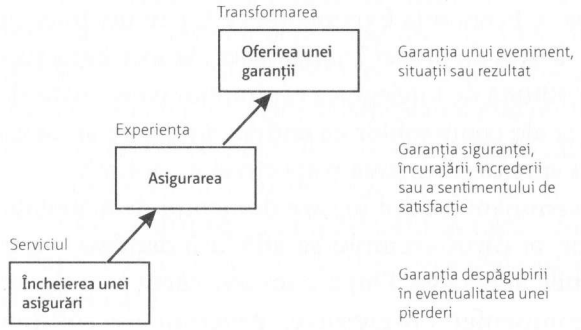
După ce Economia Experienței va fi parcurs întregul ciclu, va veni rândul *Economiei Transformării.* Atunci, baza succesului va fi constituită de înțelegerea aspirațiilor consumatorilor individuali și ale companiilor ca entități singulare și de ghidarea acestora spre desăvârșirea respectivelor aspirații.

Să examinăm modul în care domeniul de activitate al asigurărilor, al cărui exemplu se află la îndemână, va traversa economiile succesive. După cum am văzut mai devreme, în cazul companiei Progressive, procesul de soluționare a petițiilor a făcut ca organizația să pătrundă în Economia Experienței, furnizându-le clienților timpul și mijloacele necesare pentru a se liniști. Evaluarea efectuată ad hoc îi degrevează de grija soluționării situației. Asiguratorii tradiționali nu fac decât *să încheie o asigurare* cu titularii poliței, ceea ce

înseamnă că, după cum se arată în Figura 9-2, clienții nu fac decât să aibă garanția despăgubirii în eventualitatea unei pierderi. Dacă se întâmplă ceva, își recuperează banii. Asta e tot. Pe de altă parte, experiența oferită de compania Progressive *asigură* posesorii poliței de asigurare, ceea ce înseamnă că oaspeții au garanția siguranței, a încurajării, a încrederii sau a unui sentiment de satisfacție. Atunci când se întâmplă ceva, Progressive îi asigură nu numai că își vor primi banii, ci și că se vor simți mai bine în legătură cu întreaga situație nefericită.

În Economia Transformării, nici acest lucru nu va mai fi suficient. În plus, asigurătorii *vor oferi o garanție* posesorilor poliței de asigurare, ceea ce înseamnă că aspiranții vor avea garanția unui anumit eveniment, situații sau rezultat.

**Figura 9-2.** Domeniul de activitate al „asigurărilor" în cadrul ofertelor economice succesive




De pildă, Skandia din Stockholm, Suedia, a introdus un concept de *a*-sigurare, denumit Asigurarea Competenței. Rezultând din interesul companiei față de capitalul intelectual[13], programul are ca scop eliminarea problemei incapacității angajaților de a-și menține nivelul necesar de competențe și cunoștințe din cauza faptului că slujbele lor se schimbă în timp. După cum se descrie în propunerea companiei Skandia:

> Obiectivul asigurării este acela de a crea siguranță prin intermediul competenței. Factorul care caracterizează noua asigurare este *prevenirea crizei*, în comparație cu protecția asigurărilor sociale standard din zilele noastre. Consolidarea susținută a economiilor unui individ prin constituirea unui cont de competențe personale servește la stimularea și încurajarea inițiativelor în momentul în care intervine nevoia sporirii competenței – cu suficient timp înainte de apariția unei situații de criză. Una dintre problemele inerente în domeniul asigurărilor sociale de astăzi este faptul că, în mod frecvent, nu se iau măsurile necesare până în momentul în care angajatul, locul de muncă sau profesia întâmpină dificultăți, iar *atunci este deja prea târziu*.[14]

Deși se află încă în perioada de așteptare a aprobării reglementare, ce precede implementarea programului, să sperăm că Skandia va pătrunde ferm în domeniul de afaceri al oferirii unei garanții posesorilor polițelor de asigurare.

Într-o anumită măsură, MMI Companies din Deerfield, Illinois, a făcut această tranziție. MMI asigură spitalele și medicii împotriva malpraxisului și altor riscuri, însă consideră că activează în domeniul managementului riscului. În loc să plătească pur și simplu avocați și (atunci când aceștia pierd procesul) despăgubiri posesorilor polițelor de asigurare, MMI se străduiește să se asigure că doctorii săi nu sunt dați în judecată. Instituțiile din domeniul îngrijirii sănătății nu pot încheia asigurări cu MMI fără a accepta totodată să participe la programe – ce cuprind colectarea și analiza datelor, cursuri, consultanță activă – care laolaltă oferă garanția că doctorii, ceilalți

angajați și administratori ai sistemului sanitar sunt expuși unor riscuri mai mici, concentrându-se asupra unui sistem de furnizare a îngrijirii medicale bazat pe siguranță și calitate. Având în vedere acest deziderat, MMI analizează anual progresul fiecărei instituții și își adaptează programele, astfel încât să poată răspunde la schimbările ce survin în domeniu, centrându-se pe îmbunătățirea îngrijirii medicale clinice ca mijloc de reducere a șanselor de a fi implicată în litigii.[15] După cum ne-a relatat Rick Becker, CEO-ul companiei: „În societatea litigioasă din zilele noastre, nimeni nu poate elimina toate posibilitățile intentării unui proces. Însă noi nu suntem interesați de companiile care doresc să ne devină clienți decât dacă acestea sunt preocupate de diminuarea posibilităților de a reprezenta un risc."

Acum, dacă furnizați servicii, gândiți-vă la propria dumneavoastră afacere. Care sunt elementele echivalente, în cadrul domeniului în care activați în prezent, pentru: *a încheia o asigurare, a asigura* și *a oferi o garanție*?

**Care sunt echivalentele pentru *a încheia o asigurare, a asigura* și *a oferi o garanție*?**

Probabilitatea de a găsi cuvinte simple pentru a descrie calea de la servicii la experiențe și de la experiențe la transformări este mică (e posibil să fiți nevoiți chiar să inventați un cuvânt sau două), însă aplicarea unei gândiri creative asupra noilor oferte economice care le înconjoară pe cele prezente se va concretiza în dividende în trecerea inexorabilă de la Economia Experienței la cea a Transformării.

Așadar, ce trebuie să facă un producător? Îi vedem deja adăugând o dimensiune experiențială bunurilor lor în noua Economie a Experienței – transformând marfa în *activitate*, prin concentrarea asupra experienței pe care o au clienții, în timp ce le *utilizează* bunurile. Desigur, în Economia Transformării, producătorii își vor supune bunurile unui demers *transformațional* – concepând și proiectând bunuri care să îi ajute pe clienți să devină ceva distinct. În acest caz, accentul se mută de la utilizare la utilizator: adică la modul în care *se schimbă* individul în timp ce utilizează produsul. Deși ofertele de tipul cărților de *self-help*, software-urile de „edutainment", filmele video și echipamentul destinat exercițiilor fizice încep să aibă în vedere acest scop, nu există oferte transformaționale complete.[16] Dacă echipamentul destinat exercițiilor fizice ar avea cu adevărat calități transformaționale, producătorii nu s-ar mai gândi că firma lor vinde bunuri fizice, ci că *dezvoltă un fizic bun* – iar, din când în când, va apărea cineva care să își dorească să examineze rezultatele!

Există firme deschizătoare de drumuri. În domeniul felicitărilor, Hallmark Business Expressions, divizia companiei Hallmark Card care a înregistrat cea mai rapidă dezvoltare, creează felicitări al căror scop este ridicarea moralului angajaților și consolidarea loialității la locul de muncă. Echipa de designeri de la Hallmark ajută companiile individuale să își evalueze nevoile, determină seria adecvată de mesaje care trebuie comunicate anumitor departamente și indivizi, apoi creează felicitări personalizate pentru ocazii multiple. Deoarece scopul programului este să schimbe atitudinea angajaților, Hallmark nu mai vinde felicitările personalizate ca pe o marfă obișnuită, ci ca pe un instrument destinat directorilor și departamentelor de resurse umane, pentru a ajuta la îmbunătățirea conservării angajaților și a culturii corporației.

Sau să ne gândim la industria auto. Așa cum astăzi un factor semnificativ în designul automobilelor este senzația pe care o creează sunetul portierelor atunci când se închid, în Economia Transformării oamenii nu vor cumpăra o mașină

decât dacă îi va face – pe ei sau pe copiii lor – să devină șoferi mai buni. Caracteristici precum sistemul radar de evitare a coliziunii al companiei H E Microwave sau sistemul de diagnosticare OnStar al celor de la General Motor, care utilizează senzori, microprocesoare și sateliți de poziționare globală pentru a diagnostica urgențele auto și pentru a recomanda rapid măsurile adecvate, vor ajunge să fie la ordinea zilei.[17] Ne putem aștepta de asemenea să vedem apărând un sistem care să împiedice șoferii adolescenți să depășească limita de viteză cu mai mult de 3 mile pe oră, dacă nu introduc un cod special (pentru urgențe) ce ar declanșa automat un apel telefonic, un fax sau un e-mail, adresat unuia dintre părinți anunțându-i exact ce face copilul lor.

Probabil că cele mai mari oportunități există în domeniul biotehnologiei, în special în categoria produselor cunoscute sub denumirea de „nutraceuticals"*, care promit să ne schimbe corpurile atunci când ingerăm anumite alimente.[18] Elan Corp din Irlanda oferă shake-uri de ciocolată, supă instant și alte produse care îi ajută pe bolnavii de Parkinson să își absoarbă medicamentele mai bine.[19] Iar în Finlanda, margarina Benecol, creată special pentru reducerea colesterolului, „este atât de populară, încât magazinele nu mai prididesc să umple rafturile, chiar dacă prețul acesteia este de șase ori mai mare decât cel al margarinei obișnuite".[20]

**Producătorii de mărfuri vor crea embleme pentru a sărbători transformările**

La fel cum numeroși producători exploatează acum Economia Experienței, creând suvenire pe care oaspeții le cumpără pentru că reprezintă amintiri fizice ale experienței

* Termen rezultat din *nutrition* (nutriție) și *pharmaceutical* (farmaceutic), denumind anumite produse sau suplimente alimentare, benefice în prevenirea și tratarea bolilor (n.t.).



lor, în Economia Transformării, aflată în formare, producătorii de bunuri pot de asemenea crea *embleme,* pe care aspiranții le vor achiziționa pentru a sărbători transformările suferite. Inelele, crucile, drapelele, trofeele, fanioanele, medaliile, insignele, medalioanele, decorațiile și alte astfel de embleme, toate semnifică în mod tangibil faptul că purtătorii lor au suferit o transformare într-un fel sau altul: de la necăsătorit(ă) la căsătorit(ă), de la echipă la campion, de la civil la soldat, de la soldat la erou și așa mai departe. Toate aceste embleme le permit și celorlalți oameni să îi identifice pe cei care au trecut prin aceleași transformări, inițiind astfel conversații și formând comunități.

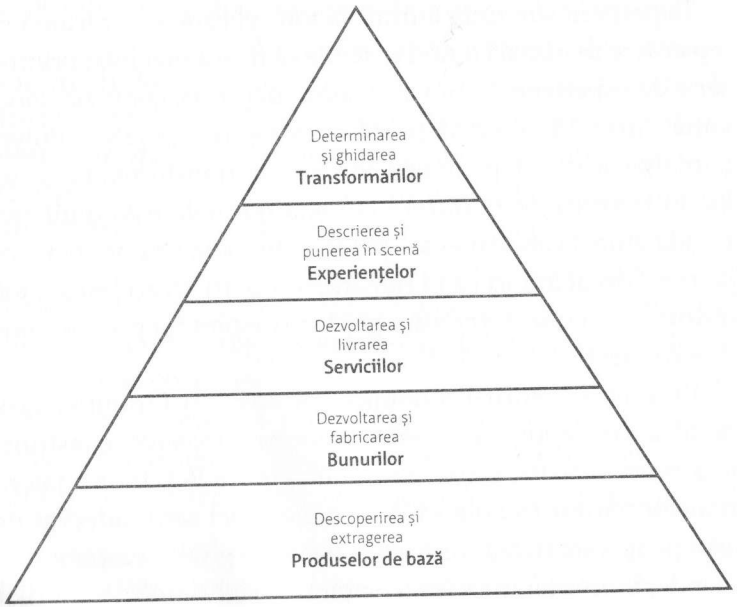
## GHIDAREA TRANSFORMĂRILOR

Experții în suferință afirmă că toți cei care se confruntă cu o pierdere personală teribilă trebuie să treacă mai întâi printr-o serie de experiențe – cum ar fi șocul, depresia, confuzia, vinovăția, furia – înainte să poată avea loc recuperarea. Putem parcurge aceste etape mult mai ușor, iar transformarea ce are loc în trecerea de la durere la viața normală este mult mai rapidă atunci când cineva – preot, pshiholog sau prieten – ne *îndrumă* decât atunci când rămânem singuri. În același fel, toți îndrumătorii transformărilor ghidează aspiranții printr-o serie de experiențe.

Progresia Valorii Economice formează o Piramidă Economică, concepută ca o serie de oferte succesive, construite una peste cealaltă, după cum arată Figura 9-3. Îndrumătorii transformărilor trebuie să determine exact setul adecvat de experiențe care transformă viața, necesare ghidării aspiranților în îndeplinirea țelurilor lor (comemorate cu ajutorul bunurilor

în calitate de embleme). Cei care pun în scenă experiențe trebuie să descrie ce servicii captivează oaspetele și apoi să le pună în scenă, astfel încât să creeze un eveniment memorabil (conservat cu ajutorul mărfurilor în calitate de suvenire). La rândul lor, furnizorii de servicii trebuie să conceapă configurația corectă a mărfurilor (cum ar fi mesele sau olivierele dintr-un restaurant fast-food sau umerașele, pungile de plastic și echipamentul de curățare într-o curățătorie) care le permit să livreze setul de activități intangibile dorite de client. Desigur, producătorii de bunuri trebuie să dezvolte surse pentru produsele de bază adecvate, utilizate ca materii prime în realizarea produselor tangibile pe care le fac pentru utilizatori. Iar

**Figura 9-3.** Piramida economică



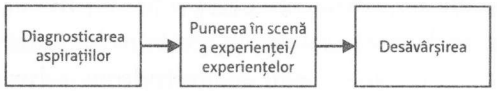



comercianții de produse de bază trebuie să descopere unde se află materialele respective și să le extragă pentru piețele pe care le deservesc.

Așadar, transformările nu pot fi *extrase, produse, livrate* și nici măcar *puse în scenă;* nu pot fi decât *ghidate.* După cum spune vechea zicală: „Poți duce calul la apă, dar nu îl poți face să bea." Nimeni nu poate forța pe cineva să se schimbe. Toate transformările au loc în interiorul ființei clientului și trebuie, prin urmare, să fie făcute *de către* client. Președintele și CEO-ul companiei Skandia, Björn Wolrath, a recunoscut acest lucru când a spus că „pilonul principal" al propunerii companiei privind asigurarea competenței „este faptul că angajații nu sunt ajutați nici de societate, nici de ceilalți angajați în situații de criză, *ci se ajută singuri, asigurându-se că dețin resursele necesare pentru îmbunătățirea competențelor de îndată ce simt că este nevoie de acest lucru.*"[21]

În cel mai bun caz, îndrumătorii transformării pot facilita situația potrivită în care poate avea loc schimbarea adecvată, ceea ce înseamnă punerea în scenă a experiențelor potrivite

**Figura 9-4.** Etapele ghidării transformărilor




care implică serviciile potrivite... ei, bine, înțelegeți care e ideea. Însă acest lucru nu e suficient; ghidarea unei transformări presupune mai mult. După cum se indică în Figura 9-4,

această ofertă economică implică trei etape separate: diagnosticarea aspirațiilor, punerea în scenă a experienței/experiențelor transformatoare și desăvârșirea.

## Diagnosticarea aspirațiilor

Spre ce aspiră clientul? În ce punct se află astăzi în raport cu aspirația sa? Care sunt dimensiunile asupra cărora se concentrează transformarea? Clientul nu o poate realiza în absența unei diagnosticări adecvate. Și – așa cum se întâmplă cu personalizarea în masă a unor simple mărfuri și servicii, în cazul cărora clienții nu știu sau nu pot articula ce vor – adesea aspiranții nu își pot articula speranțele și visurile. Sau este posibil să aibă aspirații *greșite* – țeluri și dorințe dăunătoare propriei bunăstări. La fel cum firmele care oferă servicii financiare au răspunderea fundamentală de a-i împiedica pe oaspeți să acționeze într-o manieră care îi pune în pericol, toți îndrumătorii transformărilor au responsabilitatea etică de a-i împiedica pe aspiranți să dobândească particularități inadecvate sau imorale. Desigur, în ce constau acestea depinde de conștiința și de viziunea pe care o are asupra vieții un anumit îndrumător.

În acest caz, pentru orice transformare este esențial să se înțeleagă ce *dorește cu adevărat* clientul *să devină* și cât de departe se află de satisfacerea respectivelor nevoi, chiar dacă clientul nu realizează sau se amăgește în legătură cu direcția sau magnitudinea schimbării necesare. Este cu adevărat capabil să realizeze aspirațiile respective? În caz afirmativ, cum poate fi ghidat spre transformarea adecvată? În unele cazuri, în care trierea ar fi un termen mai potrivit decât diagnosticarea, este posibil ca indivizii sau companiile să nu fie capabile să devină ceea ce aspiră să devină. În aceste situații nu are rost nici măcar să se inițieze procesul de *trans*formare, decât dacă, înainte de aceasta, se desfășoară activități de *pre*formare ce fortifică mai întâi aspirantul în domeniile în care este prea slab pentru a începe.

**Fără o diagnosticare adecvată, clienții nu își pot realiza aspirațiile**

Pe durata etapei de diagnosticare, un centru de fitness, de exemplu, trebuie să afle care sunt greutatea și/sau forța musculară și/sau tonifierea corporală dorite de fiecare client, evaluându-i condiția curentă pentru fiecare dintre aceste coordonate, înainte de a concepe un regim fizic, al cărui scop va fi îndeplinirea dorințelor specifice ale clientului. Însă trebuie totodată să înțeleagă situația medicală a aspirantului pentru a se asigura că regimul recomandat nu îi dăunează, trebuind în același timp să îi evalueze dispoziția mentală și emoțională pentru a determina obstacolele posibile care ar putea surveni pe parcurs. În domeniul îngrijirii sănătății, doctorii (inclusiv psihiatrii) presupun că toți pacienții vor să fie sănătoși din punct de vedere fizic (sau mental), însă aspirațiile specifice pot varia într-o mare măsură, de la a fi „ca nou" până la a se întoarce la muncă într-o stare „suficient de bună" pentru a funcționa, de la a vrea pur și simplu să părăsească spitalul și să meargă acasă cât mai curând posibil până la a-și dori să moară în pace. Ca și alți îndrumători ai transformării, e posibil ca medicii să creadă că anumite obiective sunt prea nesemnificative, în vreme ce altele sunt respinse pe motiv că sunt prea optimiste, însă, în orice caz, trebuie să aibă în vedere cele mai bune interese ale pacientului atunci când concep procedurile adecvate (lăsând întotdeauna loc și pentru întâmplări miraculoase). În mod similar, firmele care oferă consultanță în management trebuie să înțeleagă nevoile strategice ale unei companii, ca și capacitățile curente ale acesteia, luând

în considerare, înainte de a concepe demersul implementabil al unei acțiuni, faptul că atât compania, cât și consultantul nu pot fi observatori perfect obiectivi.

## Punerea în scenă a unei/unor experiențe transformatoare

Ce set de experiențe va facilita transformarea necesară? Cum poate fi schimbat clientul, ducându-l din punctul în care se află astăzi în punctul spre care aspiră sau spre care ar trebui să aspire? Desigur, transformările se construiesc pe baza experiențelor, mai exact a acelor experiențe capabile să schimbe viața, făcându-l pe client să își îndeplinească aspirațiile, fie că poate sau nu să le articuleze.

De exemplu, psihiatrii susțin o serie de ședințe de consiliere a pacienților, fiecare având adesea un alt motiv, însă fiind toate subscrise intenției generice de a-i scoate, în timp, dintr-o stare de relativă boală mentală, aducându-i într-o stare de sănătate psihică (deși numeroși psihiatri pot fi acuzați că, în opinia lor, nimeni nu e sănătos mental, în vreme ce alții îi „tratează" pe cei perfect sănătoși). Instituțiile educaționale, inclusiv facultățile de economie, furnizează o serie de experiențe în cadrul altor experiențe, unele majore, altele minore, având toate intenția de a educa, a pregăti și a modela studenții în absolvenții care vor deține un anumit bagaj de cunoștințe și abilități. Profesioniștii din golf și alți instructori sportivi combină înțelegerea intelectuală și încurajarea emoțională cu activitățile

**Îndrumătorii pot utiliza oricare dintre cele patru domenii ale experienței pentru realizarea transformării**



fizice necesare îmbunătățirii abilităților clienților lor. Așa cum se întâmplă în cazul multor transformări, profesioniștii din golf nu își limitează experiențele de îmbunătățire la actul de lovire a mingii de golf. Mai curând, pentru a transforma novicii în jucători pasionați, oferă îndrumare cu privire la pregătirea mentală, la abordare și balansarea crosei; la tipurile de crose – *woods* sau *irons**, la tipurile de lovituri – scurte, lungi sau de pe nisip; la reguli de joc, controlul terenului și tehnicile de a înscrie; și așa mai departe.

Îndrumătorii pot utiliza oricare dintre cele patru domenii ale experienței ca fundament al unei transformări. Experiențele de divertisment ne pot modifica viziunea asupra lumii, în vreme ce experiențele educaționale ne pot face să regândim modul în care ne integrăm în lumea respectivă. Experiențele escapiste ne pot spori capacitățile și caracteristicile personale, ducându-le la nivele superioare, în timp ce experiențele estetice pot transmite un sentiment de uimire, frumusețe și apreciere. Însă, încă o dată, cele mai captivante experiențe, capabile să ne schimbe viața, se vor centra asupra punctului privilegiat, compus din multiple elemente din toate cele patru domenii – indiferent care este scopul final al transformării – căci o experiență ne captivează în cea mai mare măsură tocmai prin posibilitățile deschise de către aceasta, determinându-ne să ne concentrăm atenția asupra naturii ei transformaționale.

## Desăvârșirea

Prin urmare, experiențele pregătesc scena pentru transformare. Însă, după ce aceasta avut loc, cum poate fi susținută?

* *Woods* – crosele cu care se dă prima lovitură a partidei; *irons* – cele mai utilizate crose într-o partidă; sunt de mai multe feluri, mai lungi sau mai scurte (n.t.).

Ce trebuie făcut pentru a ne asigura că schimbarea nu va degenera? Nu avem de-a face cu o transformare adevărată decât dacă aceasta este susținută în timp. Pentru a reuși o lovitură grozavă, un jucător de golf trebuie să execute mișcarea până la capăt, având totodată o balansare nemaipomenită. Același lucru este valabil și pentru instruirea de calitate într-ale golfului. Nimeni nu își poate îmbunătăți semnificativ lovitura după o singură lecție și nici nu poate susține progresul făcut fără practică și exerciții continue. Alcoolicii Anonimi și alte grupuri de *self-help* excelează la etapa de desăvârșire a transformării, recunoscând că, deși e posibil să renunți la o băutură la un moment dat, este foarte dificil să renunți sistematic la băutura respectivă. În mod similar, consilierii maritali pot ajuta un cuplu să ajungă să vorbească din nou după ce unul dintre ei a comis adulter, aducându-i, poate, chiar aproape de punctul iertării, însă reconstruirea încrederii distruse necesită o muncă lungă și grea din partea amândurora.

Îndrumătorii transformării consideră că etapa de desăvârșire este cea mai dificilă, fiind cea în care prestația multora dintre aceștia lasă de dorit. Consultanții din domeniul managementului care livrează analize strategice fără a îndruma clientul cu privire la implementarea schimbărilor recomandate, rămân în sectorul serviciilor; nu aparțin domeniului transformațional. Nici pedagogii care transmit cunoștințe fără a se asigura că studenții pot aplica ceea ce învață acced (în cel mai bun caz) la nivelul experențial al activității. Iar doctorii care tratează bolile fizice fără a lua în considerare nevoile emoționale ale pacientului lor, își fac treaba doar pe jumătate, constatare pe care comunitatea din domeniul sănătății începe să o facă treptat.

**Transformarea nu are loc cu adevărat decât dacă este susținută**



## PREGĂTIREA ROLURILOR

În septembrie 1994, revista medicală britanică *Lancet* a stârnit mari controverse în comunitatea din domeniul sănătății prin publicarea unui articol care aplica principiul muncii ca teatru la activitatea desfășurată de medici. În „Acting in Medical Practice", dr Hillel Finestone și dr David Conter de la University of Western Ontario afirmau că medicii trebuie să fie instruiți ca actori și să urmeze abordarea trifazică schițată mai sus pentru a transforma cu adevărat fiecare pacient. Autorii arată în ce fel ar trebui medicii și, prin extensie, toți ceilalți îndrumători ai unei transformări să utilizeze fiecare etapă:

> Dacă medicul nu deține abilitățile necesare pentru a evalua nevoile emoționale ale unui pacient [diagnosticarea persoanei ca întreg] și pentru a furniza răspunsuri clare și eficiente față de aceste nevoi [serii de experiențe], nu se poate spune că și-a încheiat treaba. În consecință, considerăm că pregătirea medicală ar trebui să includă o programă de actorie, centrată pe transmiterea răspunsurilor adecvate și benefice nevoilor emoționale.
>
> În cadrul practicii mele... tratez în mod frecvent oamenii care suferă dureri cronice. Cred că este esențial să-i adresăm pacientului un mesaj de încurajare, optimist, adesea flatant [desăvârșirea] pentru a-i arăta că ne pasă și, mai important, pentru a-i transmite că e nevoie să lucreze pentru a face progrese.[22]

Nu vom adăuga decât că, de vreme ce munca este cu adevărat teatru, medicii ar trebui să își joace rolul, astfel încât să manifeste *întotdeauna* solicitudinea și interesul adecvat, nu doar în momentele mai dificile.

Numeroși medici nu au fost de acord, au discreditat sau ridiculizat ideea ca doctorii să devină actori. Un medic cu simțul

umorului a scris că, după ce drama va fi introdusă în programa facultății de medicină, vom vedea scene precum cea care urmează: „*Problema*: obezitatea. *Stilul vechi*: doctorul îi înmânează pacientului foaia pe care e tipărită dieta. *Stilul nou*: se aude muzică, doctorul stă în fața unui apus minunat și, cu lacrimile șiroindu-i pe față, face o promisiune emoționantă și înduioșătoare: «Dumnezeu mi-e martor, întotdeauna vei fi flămând.»"[23] Însă interpretarea adecvată a rolului ajută *cu adevărat* pacientul să vorbească mai mult despre suferințele sale pe durata diagnosticării, să înțeleagă mai bine ce opțiuni de tratament are, să determine setul adecvat de experiențe care îl va trata cel mai bine și, în cele din urmă, să suporte terapia și celelalte acțiuni necesare recuperării ce urmează tratamentului și să susțină transformarea. Mai mult, cercetările medicale confirmă afirmația că doctorii trebuie să fie actori. Numeroase studii demonstrează că doctorii care interacționează cu pacienții într-o manieră empatică și afectuoasă – pe scurt, cei care știu să se poarte bine – nu numai că se confruntă cu mai puține reclamații, ci tratamentele lor dau rezultate mai bune.[24] Doctorul personal plin de solicitudine din trecut nu este un anacronism; este un rol pe care trebuie să și-l asume fiecare medic – nu, să-l denumim mai bine fiecare îndrumător al unei transformări.

**Îndrumătorii transformării trebuie *să se implice***

Cele trei etape ale unei transformări – diagnosticarea, punerea în scenă a experienței/experiențelor și desăvârșirea – nu numai că disting această ofertă economică de experiențele de calibru mai mic, ci și redau laolaltă un sens mai profund al interesului pentru bunăstarea fiecărui cumpărător individual decât ar putea să demonstreze (sau ar fi nevoie să o facă) cei care pun în scenă experiențe. Îndrumătorii transformărilor trebuie să se implice suficient pentru a oferi o diagnosticare directă, pentru a regiza punerea în scenă a multiplelor evenimente necesare producerii unei schimbări a cumpărătorului și pentru a-l face pe acesta să rămână mereu consecvent. Renumitul filozof Milton Mayeroff a scris probabil cartea fundamentală legată de acest subiect, ce poartă titlul *On Caring*. Aceasta ar trebui să reprezinte o lectură obligatorie pentru toți cei interesați de domeniul oferirii transformărilor. „Implicarea, înțeleasă ca ajutor furnizat altcuiva în cultivarea și actualizarea propriei persoane", spune Mayeroff, „este un proces, un mod de relaționare cu cineva, ce presupune dezvoltare, într-un mod similar prieteniilor care nu se pot construi decât în timp, printr-o încredere reciprocă și o transformare profundă și calitativă a relației."[25] Prin „proces" Mayeroff înțelege o serie de experiențe care nu numai că indică, ci și *dezvoltă* implicarea de-a lungul timpului. (Prietenii cei mai buni nu sunt aceia cu care ați trăit cele mai nemaipomenite și mai intense experiențe?)

Mai mult, relațiile continue cu aspiranții individuali, necesare pentru a susține o transformare, sunt posibile numai dacă directorii abandonează imperativele „la modă" în favoarea principiilor operaționale de durată – chiar general valabile. Mayeroff utilizează termeni precum cunoaștere, răbdare, cinste, încredere, modestie, speranță, ritm și curaj pentru a descrie sentimentul de implicare. De ce nu întâlnim mai des acești termeni în declarațiile privind misiunea unei companii? La urma urmelor, îndrumătorii transformării trebuie să se concentreze de asemenea asupra *continuității* implicării. Experiențele care au loc o singură dată produc rareori o ofertă transformațională, dacă nu există implicare. Atunci când ne asigurăm că aspirantul își atinge scopul înseamnă de obicei că furnizăm o serie de experiențe, fiecare dintre acestea ghidată de un set de principii.

Prima cerință pentru angajații unei firme care oferă transformări este să se implice cu adevărat. Prin urmare, îndrumătorii transformărilor trebuie să-și transforme mai întâi angajații în oameni cărora le pasă, pe care munca performată îi îmbogățește, înainte ca aceștia să poată acționa diferit, astfel încât să fie capabili să-și transforme clienții. După cum ne reamintește C. William Pollard, președintele ServiceMaster Company: „Spiritele și sufletele oamenilor pot fi îmbogățite de ceea ce fac în timp ce își îndeplinesc datoria și muncesc. Și se pot dezvolta pe parcursul procesului prin intermediul căruia devin ceea ce sunt."[26] În cartea sa, *The Soul of the Firm*, Pollard descrie modul în care ServiceMaster își pregătește și motivează angajații nu să livreze servicii, ci *să servească*. Acest fapt implică disponibilitatea conducătorilor de a-și sacrifica propriile nevoi în favoarea nevoilor angajaților, iar cei din urmă trebuie să renunțe la propriile trebuințe pentru a elimina sacrificiul clienților. Pollard susține că în vreme ce Socrate spunea „Cunoaște-te pe tine însuți", iar Aristotel îndemna „Controlează-te pe tine însuți", „cel care a schimbat istoria – și inimile oamenilor – cu viziunea sa unică privind sensul vieții a fost un alt mare gânditor. «Dăruiește-te» au fost cuvintele rostite de Iisus."[27]

**Toate formele de comerț implică o alegere morală**

Acum analizați-vă propria reacție la simpla menționare a numelui lui Iisus într-o carte despre afaceri. Cum vă simțiți? În apropiata Economie a Transformării, aspiranții își vor încredința viitorul numai acelora cu care împărtășesc aceeași viziune despre lume. Îndrumătorul transformării trebuie să adopte un context pentru schimbare – valorile pe care afacerea urmărește să le promoveze – care va conduce în cele din urmă la practicarea unei *segmentări a viziunilor despre lume* ale companiilor. O firmă nu va mai putea adopta o atitudine agnostică față de moralitate și imoralitate, ascunzându-se de astfel de chestiuni delicate sub mantia simplelor bunuri și servicii. Conștient – așa cum se întâmplă în cazul companiei ServiceMaster – sau nu, toate companiile trebuie să promoveze o viziune asupra lumii. Chestiunile transformaționale nu pot fi evitate. Extragerea produselor de bază transformă pământul într-o planetă subjugată, lucru care are implicații asupra tuturor locuitorilor săi. Bunurile transformă cumpărătorii în utilizatori, aducându-le pierderi sau câștiguri. Serviciile transformă clienții în recipienți, înjosindu-i sau înălțându-i. Experiențele transformă oaspeții în participanți la eveniment, fie că efectele pe termen lung sunt nocive sau terapeutice. Iar transformările preschimă aspiranții într-o „ființă nouă", cu toate implicațiile etice, filozofice și religioase ale sintagmei. Toate formele de comerț implică o alegere morală.

# 10 | Cum să vă găsiți rolul în lume

În *The End of Work*, cartea care deplânge dispariția slujbelor din agricultură, fabrici și domeniul serviciilor, ca urmare a inovațiilor tehnologice, autorul și pesimistul de profesie Jeremy Rifkin subliniază pe bună dreptate că „Intrăm într-o nouă fază a istoriei lumii, în care va fi nevoie de tot mai puțini muncitori pentru a produce mărfurile și serviciile necesare populației globale."[1] Rifkin recunoaște că există un „al patrulea" sector economic, pe care-l denumește sectorul cunoașterii, însă nu crede că acesta va „absorbi mai mult de o fracțiune din sutele de milioane [de oameni ale căror slujbe] vor fi eliminate în următoarele câteva decenii"[2], deși mărturisește: „Există motive să sperăm că va apărea o nouă viziune bazată pe transformarea conștiinței și o nouă implicare în comunitate."[3]

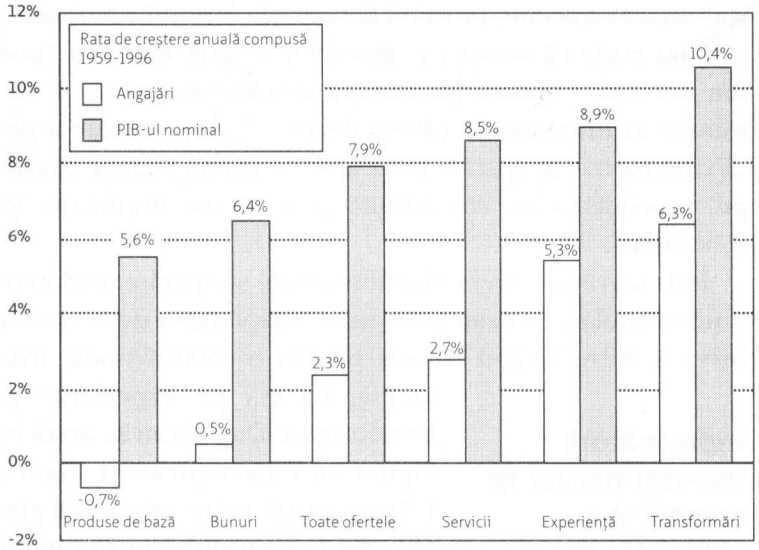
Într-adevăr, avem motive întemeiate să sperăm: căci evoluția naturală a economiei impune îndepărtarea de bunuri și servicii, introducând nevoia pentru o muncă nouă, mai amplă, bazată pe experiențe și transformări. După cum se arată în Figura 10-1 (actualizare a Figurii 1-3), singurul sector care a înregistrat pierderi ale slujbelor în ultimii patruzeci de ani este cel agricol. Creșterea ocupării locurilor de muncă, atât în industria experienței,

**Îndrumătorii transformărilor își revendică o „felie" tot mai mare din „plăcinta" economică**

cât și în industria transformării, s-a dublat față de aceea din industria serviciilor, în vreme ce PIB-ul nominal al acestor oferte economice nou-identificate le-a depășit pe toate celelalte între 1959 și 1996 – transformările înregistrând o creștere medie anuală de peste 10%.[4]

În mod similar, Figura 10-2 actualizează statisticile Indicelui prețurilor de consum (IPC) din Statele Unite, furnizate în Figura 1-2, utilizând serviciile medicale ca singura industrie

**Figura 10-1.** Creșterea ratei angajărilor și a produsului intern brut (PIB) nominal în raport cu oferta economică

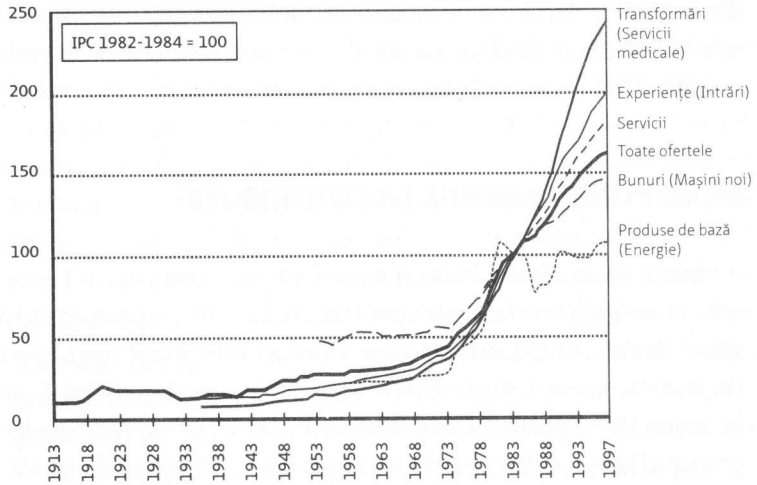



*Sursa*: Biroul de Statistica Muncii din Statele Unite, Labstat; ***The Statistical History of the United States: Colonial Times to 1970***, Biroul de Recensământ al Statelor Unite; Recensământul Statelor Unite, Biroul de Analiză Economică, Conturile Venitului și Produsului Național, detaliu nepublicat; analiză efectuată de Strategic Horizons LLP și Diamond Technology Partners.



transformațională care poate fi clar separată de statisticile privind „sectorul serviciilor", realizate de guvernul federal. „Inflația din sistemul de sănătate, după cum a fost în mod greșit denumită, nu numai că depășește toate serviciile, ci și (după cum era de așteptat) crește mai repede decât experiențele.[5] Însă cazul sistemului de sănătate nu este singular. Taxele percepute de firmele care oferă consultanță în domeniul managementului au înregistrat creșteri uimitoare în anii '90. Astăzi, nu e deloc neobișnuit ca un angajat debutant din cadrul firmelor majore de consultanță să încaseze peste 3 000 de dolari pe zi, de trei până la cinci ori mai mult decât ratele zilnice încasate în anii '80, pentru proiecte care se ridicau la sume de opt sau chiar nouă cifre. Iar costul total al cursurilor, al cazării și al mesei în cadrul colegiilor și universităților a crescut de

**Figura 10-2.** Indicele prețurilor de consum (IPC) în funcție de oferta economică




*Sursa*: Biroul de Statistica Muncii din Statele Unite.

peste două ori și jumătate din 1980 până în 1996, adică aproape de trei ori rata inflației.[6]

Pe scurt, exact ca aceia care au pus în scenă experiențe înaintea lor, îndrumătorii transformării își revendică tot mai multe „felii" din întreaga „plăcintă" economică. Astăzi, singurul lucru mai bun decât apartenența la domeniul afacerilor care pun în scenă experiențe este apartenența la domeniul celor care produc transformări. Ambele reprezintă nu doar sectoare viabile ale economiei, ci înseși motoarele prosperității care vor crea slujbe și producție mai mult decât suficiente pentru a suplini regresele înregistrate în sectoarele inferioare, însă va mai trece ceva timp până ne vom obișnui cu acest fapt. După cum comentează cu acuratețe editorul revistei *Reason*, Virginia Postrel: „De fapt, trăim din ce în ce mai mult într-o economie intangibilă, în care cele mai mari surse de prosperitate nu sunt fizice. Încă nu suntem obișnuiți cu o economie în care frumusețea, amuzamentul, atenția, învățătura, plăcerea chiar și împlinirea spirituală sunt la fel de reale și valoroase din punct de vedere economic ca și oțelul sau semiconductoarele."[7] Întocmai. Căci, în aceste noi sectoare economice, sursele prosperității nu sunt fizice, ci intelectuale.

## SĂ NE PUNEM MINTEA LA CONTRIBUȚIE

Însăși ideea de a transforma oamenii (sau companiile) necesită să ne gândim la și să aplicăm un cuvânt puțin folosit în afacerile de astăzi: Înțelepciunea. Conform definiției din *Oxford English Dictionary*, *înțelepciunea* este „calitatea de a fi înțelept, în special în raport cu comportamentul și alegerea mijloacelor și scopurilor; combinația dintre experiență și cunoaștere și abilitatea de a le aplica judicios; judecată sănătoasă, chibzuință, simț practic".[8] Îndrumătorii necesită o astfel de înțelepciune în toate fazele unei transformări. În diagnosticare au nevoie de înțelepciune pentru a distinge aspirațiile reale de speranțele false, țelurile avântate și autoiluzionări. Au nevoie de înțelepciune mai ales pentru a evalua dacă individul (sau compania) este capabil de schimbarea dorită.

În etapa de punere în scenă a experienței/experiențelor, îndrumătorii transformării au nevoie de înțelepciune pentru a determina în mod chibzuit „alegerea" corectă „a mijloacelor" cu scopul de a îndeplini „alegerea finalităților", decise în timpul diagnosticării. Etapa de desăvârșire implică aceleași judecăți îndreptățite, alegeri ale acțiunii și aplicări ale experienței și cunoașterii necesare la început de drum. În absența beneficiilor înțelepciunii, oamenilor le-ar fi foarte dificil să își îndeplinească aspirațiile.

Uitați-vă din nou la definiția din *OED* de mai sus a înțelepciunii și observați că împerechează „experiența" și „cunoașterea". După cum se poate vedea în Figura 10-3, fiecare eșalon din cadrul Progresiei Valorii Economice corespunde unui eșalon din ceea ce ar putea fi numită Progresia Inteligenței Valoroase.[9] În partea de jos, produselor de bază le corespunde zgomotul: pura abundență a observațiilor neorganizate, având o semnificație redusă sau inexistentă, prin care cei care extrag produse de bază sunt nevoiți să înainteze cu greu pentru a găsi, de pildă, pepitele de aur sau zăcămintele de țiței.

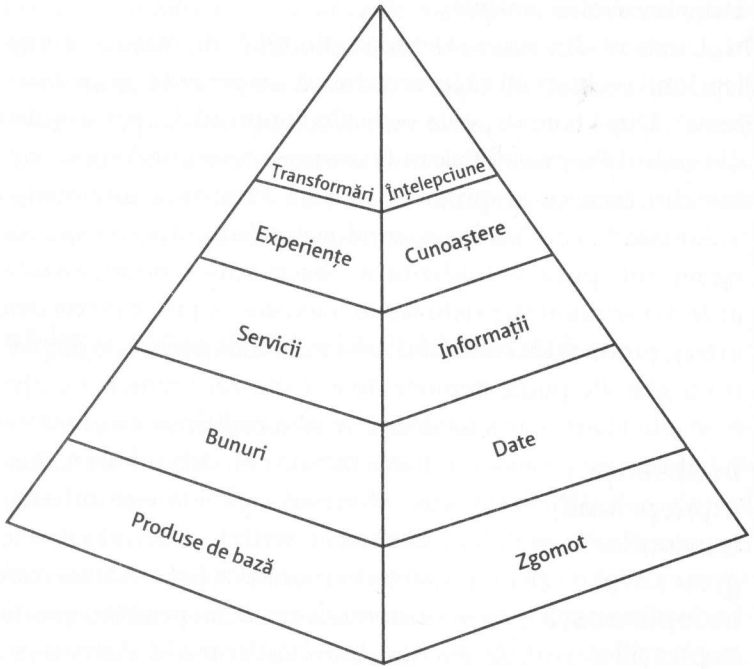
**În absența înțelepciunii, oamenilor le e greu să își îndeplinească aspirațiile**

După ce sunt codificate sau sistematizate într-un cod de simboluri, aceste observații capătă semnificații, devenind astfel date valoroase. Colectarea datelor fizice și financiare este cea care a făcut posibilă apariția Revoluției Industriale. Aceasta s-a

bazat pe diviziunea muncii introduse de producători, pe specificații standardizate, pe măsuri de eficientizare, și așa mai departe. Într-adevăr, punctul culminant al revoluției a fost constituit de crearea computerelor din ceea ce era odată cunoscut sub denumirea de industria procesării datelor. Informațiile au ajuns să fie atât de abundente, încât abilitatea oamenilor de a le procesa a fost copleșită.[10]

Astăzi, termenul *procesarea datelor* este un anacronism, reprezentând o întoarcere în anii '60 și '70, pentru ceea ce

**Figura 10-3.** Progresia valorii economice și a inteligenței valoroase






numim acum industria *tehnologiei informației*. Acest fapt reflectă cu exactitate mutația de la Economia Industriei la cea a Serviciilor, căci informațiile sunt date comunicate sau livrate celorlalți (serviciu), necesitând un context comun sau un sistem de referință. Bunurile sunt produse izolat și distribuite pentru a fi inventariate, fiind instanțieri ale unor codificări specifice. Pe de altă parte, serviciile nu pot fi oferite izolat, necesitând contextul comun al furnizorului și al clientului care definesc împreună activitățile specifice pe care clientul dorește să le execute. Și, desigur, serviciul bunurilor personalizate în masă substituie inventarul cu informații.

Acum, când are loc trecerea spre Economia Experienței, termenul *tehnologia informației* sună și el datat. Oamenii vorbesc despre „baze ale cunoașterii", despre „managementul cunoașterii", „infrastructura cunoașterii" și altele asemenea.[11] Cunoașterea este *informație experiențială,* inteligență obținută din și aplicată prin intermediul experiențelor.[12] Niciunul dintre termenii pe care tocmai i-am menționat nu se aplică la încorporarea inteligenței în sistemele computerizate; mai curând, se referă la conectarea oamenilor cu cunoașterea adecvată, astfel încât aceasta să poată fi imediat aplicată.[13] Și, bineînțeles, punerea în scenă a experiențelor necesită cunoașterea detaliată a modului în care reacționează ființele umane la sugestiile pe care le primesc.

Deși va mai dura până vom auzi că se utilizează termeni precum *tehnologia înțelepciunii,* acesta este în mod inevitabil următorul pas. Suntem la curent totuși cu existența primei cărți care discută transcenderea cunoașterii în companii: *Working Wisdom* de John Dalla Costa. În această lucrare, Costa recunoaște că înțelepciunea este atât *rezultatul* experiențelor – adesea dureroase (cum este cazul centrelor de fitness, al psihiatriei și al suferinței) –, cât și al transformărilor *necesare*:

Fiind un construct uman cu metehne implicite, e inevitabil ca experiența suferinței să constituie o parte integrantă a practicii afacerilor. Cu toate acestea, în vreme ce celelalte instituții politice, religioase și culturale înțeleg nevoia existenței suferinței, considerând-o prețul care trebuie plătit pentru a accede, prin transformare, la un nou nivel al experienței umane, organizațiile din lumea afacerilor încă privesc suferința prin perspectiva adolescentină a evitării și a presupusei imunități.

Unul dintre motivele acestei imaturități instituționalizate este faptul că profitul afacerilor se bazează adesea pe deservirea unei nevoi care elimină durerea, disconfortul sau nefericirea. Suferința și durerea sunt cuvinte care au fost scoase din cultura consumatorului de cincizeci de ani prin intermediul nesfârșitului șir de produse [adică mărfuri] care promit alinare, confort, împlinire și satisfacție. Din multe puncte de vedere, afacerile furnizează antidotul suferinței, astfel că tind în mod firesc să devalorizeze ceea ce urmăresc să elimine în mod profitabil[14].

Afacerile care vor avea înțelepciunea să treacă de la bunuri și servicii la utilizarea experiențelor și apoi la transformarea clienților vor înregistra profituri mult mai mari, indiferent cât de dureros va fi acest proces.

Realizarea acestui deziderat presupune avansarea pe scala progresiilor duale indicate în Figura 10-3. În vreme ce oferta economică devine din ce în ce mai intangibilă cu fiecare pas făcut înspre următorul eșalon, *valoarea* respectivei oferte devine din ce în ce mai *tangibilă*. Economiștii vorbesc adesea despre „linia intangibilității" dintre bunuri și servicii – la care am adăuga „linia memorabilității", înaintea experiențelor și „linia sustenabilității", înaintea transformărilor –, însă aceștia se referă la ofertă în sine, nu

**Atunci când oferta devine mai intangibilă, valoarea devine mai tangibilă**



la valoarea pe care o are pentru client. După cum arătam în capitolul 1, bunurile și serviciile rămân în afara individului, în vreme ce experiențele pătrund în interiorul acestuia, afectându-l la un nivel intrinsec, personal, sporind astfel valoarea ofertei. Însă, indiferent cât de intensă este o experiență, amintirea acesteia se șterge în timp. Pe de altă parte, transformările îndrumă individul spre realizarea unei apirații, contribuind ulterior la menținerea respectivei schimbări în timp. Nu există nicio valoare pământească mai concretă, mai palpabilă sau mai demnă de merit decât realizarea unei aspirații.

În mod similar, deși disponibilitatea inteligenței se diminuează pe măsură ce accedem la eșaloanele superioare ale Progresiei Inteligenței Valoroase (zgomotul de fundal este literalmente omniprezent, iar înțelepciunea e limitată), inteligența în sine devine din ce în ce mai substanțială. Nimic nu este mai important, mai trainic sau mai capabil să genereze prosperitate decât înțelepciunea necesară pentru a transforma clienții. Și nimic nu va putea fi plătit mai scump.

În cartea sa *The Knowledge-Value Revolution,* autorul japonez Taichi Sakaiya demonstrează modul în care oamenii din toate societățile „dezvoltă un impuls empatic către ambientul din care fac parte, care îi convinge să păstreze lucrurile pe care le dețin în cantități mici, utilizându-le fără preget pe cele în număr mare."[15] De exemplu, în Statele Unite au existat mereu din abundență resurse de materiale și energie, astfel că țițeiul, cărbunele și alte resurse naturale au fost irosite. Cei bogați și-au construit case enorme pe terenuri imense, lăsând apoi mereu lumina aprinsă pentru a-și demonstra prosperitatea. În Japonia, resursele materiale au fost întotdeauna limitate și, prin urmare, sunt utilizate cu cumpătare. Pe de altă parte, resursele umane au existat din abundență, astfel că cei avuți au angajat în general o mulțime de oameni pentru a avea grijă

**Nimic nu este mai important decât înțelepciunea necesară transformării clienților**

de casele lor modeste ca mărime, de peluze și grădini, cu scopul de a-și demonstra bogăția. Odată cu explozia economică din ultima parte a celei de-a doua jumătăți a secolului XX, mâna de lucru calificată a devenit o resursă limitată în ambele țări, conducând la apariția, în punctul său culminant, produselor accesibile, ce sfârșeau prin a fi aruncate după o singură utilizare, conservând munca prin tehnicile producției în masă, însă irosind simultan materiale.

În propria abordare asupra acelorași mutații societale și economice pe care le-am identificat și noi, Sakaiya constată că din ce în ce mai multe companii, ca și oamenii din cadrul acestora, avansează pe scala Progresiei Inteligenței Valoroase pentru a furniza ceea ce el denumește în japoneză *chika*. Termenul, într-o traducere cumva stângace *cunoașterea-valoare*, „înseamnă atât «prețul înțelepciunii», cât și «valoarea creată de înțelepciune»."[16] În cele din urmă, autorul preconizează că înțelepciunea va ajunge să fie extrem de răspândită:

> Rezultă, prin urmare, că în noua societate stilul de viață ce va câștiga cel mai mare respect va fi acela în care adeptul respectivului stil va da dovadă de un consum remarcabil de înțelepciune (în sensul cel mai larg), iar produsele care se vor vinde cel mai bine vor fi acelea care vor dezvălui că cel care le-a achiziționat este un „cunoscător". Astfel de produse, care, mai mult decât orice, exprimă accesul deținătorului la cea mai bună cunoaștere, la cele mai bune informații și înțelepciune acumulată din câte există, posedă ceea ce de acum încolo voi numi „cunoașterea-valoare". Punctul meu de vedere este că pătrundem într-o nouă fază a civilizației, a cărei forță de propulsie este valoarea atribuită cunoașterii.[17]



Iar argumentul nostru este că „produsele" ce reprezintă cel mai bine cunoașterea-valoare – ofertele economice rezultate din acumularea înțelepciunii – sunt acelea care transformă clientul. Cu toate acestea, oferta nu constă în înțelepciune în sine; aceasta nu este decât un mijloc. Oferta este individul schimbat. Clientul este produsul.

## SUNTEȚI PREȚUL PE CARE ÎL ÎNCASAȚI: ÎNCĂ O DATĂ, PRIN IMPLICARE

Foarte puține dintre organizațiile care lucrează pentru a schimba oamenii sau companiile fac parte cu adevărat din domeniul afacerilor transformaționale. Asta deoarece prea multe dintre acestea își concep ofertele ca fiind simple servicii și, în consecință, dau greș mult prea des în încercarea de a produce transformări sau de a surprinde întreaga valoare economică livrată atunci când transformarea are loc. Mai important, sunt puțini cei care încasează un preț pentru transformare în sine. A activa în domeniul afacerilor transformaționale presupune perceperea unei taxe pentru rezultatul demonstrat pe care îl realizează aspirantul – transformarea însăși – nu pentru activitatea specifică pe care o performează compania.

De exemplu, dacă un centru de fitness ar activa cu adevărat în domeniul transformărilor, nu ar percepe taxe (strict) pe baza abonamentelor sau în funcție de numărul de ore petrecute de către membri pentru a exersa. Mai curând, ar stabili un preț pentru îndeplinirea aspirațiilor membrilor privind sănătatea și bunăstarea. Dacă aspirațiile respective nu vor fi realizate într-o anumită perioadă de timp, centrul de fitness nu va fi plătit – sau va încasa mai puțini bani, conform unei scale descendente, în raport cu progresul înregistrat. Cu alte

cuvinte, ar încasa bani nu pentru durerea suferită, ci pentru beneficiul adus.

Gândiți-vă la ce ar face în mod diferit o astfel de afacere, dacă ar fi cu adevărat un îndrumător al transformării. În primul rând, ar petrece mult mai mult timp încă de la început, înainte de a fi de acord să confere cuiva calitatea de membru, pentru a înțelege care sunt aspirațiile adevărate ale persoanei respective și, mai important, ce capacități are, atât din punct de vedere fizic, cât și mental. Mulți oameni nu au consecvența necesară pentru a menține o disciplină fizică și nu pot înregistra progrese în scopul atingerii unui anumit obiectiv. Într-adevăr, ne temem că numeroase centre de fitness își datorează o bună parte din venituri oamenilor care plătesc abonamentul, fără a experimenta durerea inerentă utilizării aparatelor. Probabil că, pentru o anumită perioadă, e profitabil să le iei banii unor astfel de oameni, însă, cu siguranță, înlocuirea constantă a abonamentelor care expiră se va dovedi a fi costisitoare. Între timp, centrele de fitness pierd profituri mult mai mari nepercepând taxe pentru întreaga valoare câștigată de cei care au într-adevăr hotărârea de a-și urmări cu încăpățânare aspirațiile și neîncercând să schimbe mai întâi temperamentul celor care se dovedesc încă de la început incapabili de a duce lupta până la capăt. (Iar aceste activități de diagnosticare ar trebui să fie tratate ca o experiență și, pentru unii, ca o transformare, percepându-se în mod explicit o taxă pentru ele, aducând profit încă dinainte ca cineva să devină membru!)

**A activa în domeniul afacerilor bazate pe transformare presupune să încasezi bani pentru rezultatul demonstrat**

După ce centrul de fitness stabilește că o persoană poate realiza o aspirație specifică atât fizic, cât și mental, abia atunci,



în niciun caz mai devreme, va menționa taxa pentru îndeplinirea respectivei aspirații, incluzând atingerea unor obiective intermediare de-a lungul procesului. Iar suma va fi de două sau trei sau poate chiar de zece ori mai mare decât cea pe pe care o încasează astăzi locurile de acest gen pentru simpla utilizare a aparatelor. Cine nu ar plăti mai mult, dacă ar avea garanția că va pierde cele 15 kilograme dorite, că-și va mări pectoralii cu 12 centimetri, că va ridica 125 de kilograme sau (mai subiectiv) că-și va contura un abdomen plat și că va avea un fund perfect? Iar după ce va lua o astfel de hotărâre, centrul de fitness se va îngriji de conceperea exactă a setului adecvat de experiențe, astfel încât să se asigure că aspirantul și-a atins țelurile – plătind, prin urmare, întreaga sumă solicitată. Antrenorii personali câștigă mult mai mult decât instructorii de la centrele de fitness tocmai pentru că *garantează* că regimul pe care clienții lor îl urmează este cel potrivit.

Și angajații au nevoie de antrenori personali, precum cei pe care îi pune la dispoziție Priority Management din Vancouver, Canada. Utilizând sloganul „Îi ajutăm pe oameni să-și transforme intențiile în acțiuni, oriunde în lume", Priority Management schimbă comportamentul oamenilor – aducând îmbunătățiri de cel puțin 20% la nivelul afacerilor și al productivității personale, printre alte beneficii clare. Munca lor constă în aplicarea unei stimulări a productivității care diagnostichează nivelurile curente ale acesteia, organizează ateliere de instruire, apoi oferă o continuare la nivel personal a demersului, realizată de un instructor autorizat. Cheia succesului: garanția că, dacă persoana respectivă nu își îndeplinește aspirațiile, nu trebuie să plătească. După cum ne-a mărturisit deținătorul francizei, Roger Wangen din Burnsville, Minnesota: „Cu ajutorul metodelor noastre de instruire, cei mai mulți dintre clienții noștri își realizează rapid obiectivele

privind productivitatea. Însă dacă cineva e în pericol de a nu-și atinge țelurile pe care le-am trasat împreună sau dacă nu adoptă noua cale pe care i-am indicat-o în administrarea priorităților sale, îmi redublez eforturile de a mă asigura că obține ce dorește." Nu este de mirare că peste 95% din clienții companiei Priority Management continuă programul. Chiar dacă încă nu își denumește clienții aspiranți, compania activează cu adevărat în domeniul afacerilor transformaționale.

Să ne gândim de asemenea la exemplul *business-to-business* al consultanței în management, un alt domeniu de activitate care în general percepe taxe pentru activitățile aparținând categoriei serviciilor performate de angajați, în loc să încaseze bani pentru transformarea clienților. În cazul în care consultanții s-ar fi perceput cu adevărat ca activând în domeniul transformărilor, ar fi dedicat, ca și centrele fitness, mai mult timp primei etape, cea a disgnosticării, identificând nevoile strategice ale clienților, ca și capacitatea lor de a se schimba. Ar înceta să mai redacteze documente analitice (bunurile tangibile ale domeniului consultanței din zilele noastre, care se bazează pe PowerPoint) și ar începe să pună în scenă evenimente memorabile care l-ar ajuta pe client să experimenteze mai întâi cum e să trăiască și să muncească într-o lume în care strategia a fost realizată, urmând ca abia apoi să creeze acea lume viitoare. (Desigur, între timp, ar furniza suvenirele adecvate fiecărei experiențe, care ar fi cât se poate de diferite de agrafele inutile de astăzi.) Și, cel mai important, vor continua monitorizarea pentru a se asigura că fiecare client și-a realizat strategia expusă, în caz contrar riscând să piardă o parte sau întregul onorariu.[18] Angajamentele care constituie o reușită deplină, comemorate poate cu emblemele adecvate, ar aduce venituri mai mari decât cele obținute astăzi când se oferă simple servicii.



Asistăm deja la plata completă sau parțială a unor angajamente de consultanță sub formă de acțiuni sau ca procentaj al rezultatelor realizate de compania respectivă. Bain & Co., cu sediul în Boston, procedează astfel în mod regulat, iar Boston Consulting Group și McKinsey & Co., firmele concurente, privesc acest fapt cu suspiciune, poate chiar considerându-l imoral. Însă, după cum remarcă Bill Price, unul dintre partenerii seniori (și beneficiar al consultanței) de la Texas Pacific: „Adesea mi s-a părut ciudat că unii dintre cei implicați în consultanță văd în acest fapt un potențial conflict. Dacă așa se pune problema, există un conflict potențial mai mare atunci când plata se face în mod tradițional, folosind numerar, de vreme ce consultantul face bani producând rapoarte, nu rezultate."[19] Iar dacă încasează bani doar pentru aceste rapoarte, atunci compania respectivă nu face parte din domeniul afacerilor care oferă transformări.

Într-adevăr, sunteți prețul pe care îl încasați. Așa că haideți să clarificăm lucrurile, deoarece se aplică tuturor eșaloanelor care privesc valoarea clientului:

- Dacă încasați bani pentru *lucruri,* atunci activați în domeniul de afaceri al *produselor de bază.*
- Dacă încasați bani pentru lucruri tangibile, atunci activați în domeniul de afaceri al *bunurilor.*
- Dacă încasați bani pentru *activitățile pe care le executați,* atunci activați în domeniul de afaceri al *serviciilor.*
- Dacă încasați bani pentru *timpul pe care îl petrec clienții cu dumneavoastră,* atunci activați în domeniul de afaceri al *experiențelor.*
- Dacă încasați bani pentru *rezultatul demonstrat pe care îl realizează clientul,* atunci activați în domeniul de afaceri al *transformărilor.*

Nu este ușor să activezi în domeniul de afaceri al transformării clienților. E posibil ca extragerea produselor de bază din pământ să fie cea mai solicitantă practică din punct de vedere fizic, însă producerea unor transformări asupra clienților necesită cele mai mari eforturi intelectuale, implicând uneori o mare străduanie atât fizică (de exemplu, centrele de fitness), cât și emoțională (spitalele).

## MUNCA ESTE TEATRU: ACTUL 2, SCENA 1

Îndrumătorii transformărilor trebuie să pună și ei în scenă experiențe, conferindu-le amploare prin orchestrarea temelor, a impresiilor, a sugestiilor și chiar și a suvenirelor, astfel încât să îl determine pe cumpărător să progreseze spre aspirația sa, nu doar să prezinte experiența pur și simplu. Prin urmare, munca rămâne teatru, însă are loc o mutație importantă a rolurilor, între cumpărător și vânzător, în cadrul acestei oferte. În cazul unei experiențe, angajații companiei care realizează punerea în scenă sunt actori ce interprează și creează roluri, construind personaje pentru a captiva oaspeții în diverse moduri, având legătură cu divertismentul, educația, escapismul și/sau estetica. În cazul transformării, toate aceste domenii nu fac decât să pregătească scena pentru a ajuta clientul să învețe să interpreteze un rol. Erving Goffman, sociologul care a susținut cel dintâi că teatrul reprezintă un model pentru muncă, dă exemplul instrucției militare ca mijloc de transformare personală, de la o interpretare cinică la una sinceră: „La început, recrutul neinițiat urmează eticheta militară pentru a evita pedeapsa corporală, ajungând în final să urmeze regulile pentru a nu face de rușine organizația din care face parte și pentru a câștiga respectul ofițerilor și al camarazilor."[20]



Să ne gândim din nou la oferta transformațională prilejuită de aniversări. Alegerea cadourilor, invitarea oaspeților, cărțile poștale de mulțumire trimise după petrecere și celelalte aspecte își propun să ajute copilul să învețe să interpreteze un rol. De pildă, la început, comportându-se „ca și când", copilul învață să fie recunoscător, iar ulterior, pe baza acumulărilor emoționale ale faptelor trecute, legate de manifestarea recunoștinței, își va exprima aprecierea din proprie inițiativă ori de câte ori este cazul. O astfel de ofertă suplimentează rolul fundamental al părintelui, și anume acela de a contribui la dezvoltarea copiilor, astfel încât aceștia să devină adulți independenți, capabili să acționeze pe cont propriu. Întregul ansamblu al unui îndrumător al transformării își asumă un singur rol, acela de a-l îndruma pe actorul aspirant să interpreteze noi roluri. (Și amintiți-vă de metadrama implicată: îndrumarea rămâne tot muncă, iar munca rămâne tot teatru!)

**Experiențele pregătesc scena pentru a învăța clientul să joace teatru**

Încă de la Aristotel, filozofii, cărturarii și artiștii au recunoscut cu toții forța transformațională a teatrului. Lift-Him Ministries Performing Arts Company afirmă acest fapt, oferind cursuri dramatice, de canto și pian, de scriere a scenariilor și punere în scenă a producțiilor de la cap la coadă. Ca și American Wilderness Experience, compania își are sediul într-un mall, în acest caz situat în afara orașului Cleveland. Semănând ca idee mai mult cu LAN Arena, prin decorul sărac și aerul retro, e posibil ca Lift-Him Ministries să anunțe apariția altor companii care își desfășoară activitatea într-un mall, oferindu-se să ajute oamenii să învețe cum să joace teatru sau ar putea fi pur și simplu un caz izolat. Totuși, este clar că, pentru fondatorii săi, a învăța să joci teatru e mijlocul prin care

se împlinește un scop: transformarea spirituală. După cum afirmă broșura companiei: „Misiunea noastră este aceea de a oferi cursuri și activități legate de artele spectacolului într-o atmosferă religioasă, contribuind astfel la cultivarea spirituală a cursanților noștri și la dezvoltarea talentelor și vocațiilor acestora. Ne pregătim cursanții să interpreteze având în minte un scop care depășește dimensiunea divertismentului. Acest scop este glorificarea lui Dumnezeu și încurajarea altora să le calce pe urme."

Regizorul Harold Clurman spune că tehnicile teatrale „trebuie judecate în ultimă instanță în funcție de contribuția pe care o au la nevoile noastre umane, la aspirațiile, preocupările morale și concepțiile noastre filozofice. Aceste întrebări conduc la rolul jucat de public în teatre... Publicul reprezintă izvorul nesecat al teatrului, pricipalul său actor. Nu e o metaforă, e un fapt istoric."[21] Iar rolul publicului este acela de a deveni parte integrantă a piesei, suferind astfel o anumită schimbare, care îl va face să fie cumva diferit la finalul piesei. Când clienții nu acționează diferit, nu a avut loc nicio transformare. Îndrumătorii transformării nu pot provoca schimbarea în locul clientului, tot ce pot face este să ghideze schimbarea. Iar clienții trebuie să se încredințeze de bunăvoie regizorului care îi va călăuzi. În ce mod câștigă o companie încrederea clienților pentru a se dovedi demnă de o astfel de responsabilitate?

**Încă de la Aristotel am recunoscut forța transformațională a teatrului**

Pentru început: *Personalizați.* Niciun individ nu-și va încredința propria persoană – sau orice parte a acesteia – unei organizații care nu a stabilit o relație personală cu el. Ofertele produse, lansate pe piață și distribuite în masă le transmit potențialilor cumpărători un mesaj clar: Nu ne interesează să vă cunoaștem personal. Cumpărătorii răspund inevitabil: Nu puteți să contribuiți la schimbarea mea dacă nu vă interesează nici măcar să mă cunoașteți. Pregătirea rolului prin personalizarea ofertelor dumneavoastră stabilește legături cu clienții care semnalează că vă pasă.

În al doilea rând: *Puneți în scenă experiențe cu adevărat captivante.* Propuneți-vă ca în fiecare relație individuală să auziți clientul spunând că, atunci când lucrați împreună, descoperă despre sine lucruri pe care nu le cunoștea până atunci. Apoi mergeți mai departe: stabiliți-vă ca deziderat să îl auziți pe client spunând că *numai* când interacționează cu dumneavoastră înțelege cel mai bine un anumit aspect al ființei sale. Faceți astfel încât cele mai memorabile experiențe ale clientului să fie momentele petrecute cu dumneavoastră. Toate acestea pregătesc scena pentru crearea unui liant între dumneavoastră și client, care va facilita împărtășirea celor mai intime aspirații ale sale.

În al treilea rând: *Amenajați locuri în care actorii să poată repeta noi comportamente.* Utilizați cunoașterea individualității fiecărui client pentru a orchestra setul adecvat de experiențe, astfel încât să produceți transformarea dorită. Strângeți laolaltă cumpărători cu aspirații similare, alcătuind o comunitate, stârnindu-le dorința de a învăța nu doar de la dumneavoastră și din experiența generică, ci și unul de la celălalt. Creați *ansambluri* de clienți cu afinități, nu pentru a-i încadra în segmente de piață detașate și anonime, ci pentru a forma o distribuție interdependentă de personaje, capabilă să consolideze și să confirme aspirațiile fiecăruia.

Lăsați-vă inspirați de dr Robert Lucid, profesor emerit de engleză la Universitatea din Pennsylvania, care, în rolul său de pedagog al internatului Hill House din cadrul universității,

a înțeles aspirațiile studenților admiși la facultate. După cum explică Lucid: „Atunci când oamenii se înscriu la universitate, o fac aproape în exclusivitate din anumite motive pragmatice – caută să își asigure o slujbă sau altceva – însă sunt totodată interesați de universitate ca teatru, în care vor juca un anumit rol. S-au gândit la acest lucru destul de mult, iar acum sunt pregătiți să își interpreteze rolul, cu *condiția* ca și ceilalți actori să fie prezenți. Și îi caută aproape cu disperare pe ceilalți actori – scenariul le este foarte clar în minte; nu vor decât să se asigure că se află în locul potrivit."[22] Fierul ascute fierul și majoritatea interpretărilor – în special cele transformaționale – necesită ca scena să fie împărțită cu alți oameni, astfel încât fiecare personaj să fie încadrat de personajele celorlalți care joacă în aceeași piesă. Schimbul reciproc dintre actori este adesea factorul vital care declanșează efectele transformaționale.

**Toate celelalte nu sunt decât elemente de recuzită care susțin îndrumarea transformațională**

În cele din urmă: *Îndrumați actorii.* Dacă aspiranții ar putea face totul singuri, nu ar mai achiziționa o ofertă transformațională și nu și-ar mai încredința aspirațiile cuiva din exterior. Știu că au nevoie de îndrumare, însă nu doresc să li se spună ce să facă. Păstrarea echilibrului fragil dintre asistență și interferență este responsabilitatea regizorului. Îndrumarea este regie! Și, din nou, un regizor abil combină două roluri aparent contradictorii: colaborator și conducător. Regia include colaborarea, prin controlul împărtășit al rezultatelor și prin dialogul cu actorii în scopul găsirii celui mai bun mod de a da viață rolurilor lor. Însă există momente în cadrul transformării când regizorul trebuie să își impună deciziile și să dicteze un anumit curs al acțiunilor pentru a-i ajuta pe



**Figura 10-4.** Noul peisaj competitiv

| | Produse de bază → | Bunuri → | Servicii → | Experiențe → | Transformări → |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Materialul* este oferta | *Produsul* este oferta | *Operațiunea* este oferta | *Evenimentul* este oferta | *Individul* este oferta |
| **Originea** | Se descoperă noi *substanțe* | Se dezvoltă noi *invenții* | Se concep noi *proceduri* | Se descriu noi *scenarii* | Se determină noi *scopuri* |
| **Execuția** | *Extracția* este activitatea de bază a comerciantului | *Producerea* este activitatea de bază a producătorului | *Livrarea* este activitatea de bază a furnizorului | *Punerea în scenă* este activitatea de bază a celui care montează piesa | *Ghidarea* este activitatea de bază a îndrumătorului |
| **Corecția** | *Localizarea proastă* conduce la continuarea explorărilor | *Problema* conduce la repararea greșelii | *Reacția* conduce la primirea unui răspuns | *Uitarea* conduce la conservarea amintirilor | *Recidivarea* conduce la măsuri mai drastice |
| **Aplicarea** | *Comerțul* face conexiuni între piețe | *Tranzacția* face conexiuni cu utilizatorii | *Interacțiunea* face conexiuni cu clienții | *Întâlnirea* face conexiuni cu oaspeții | *Perseverența* face conexiuni cu aspiranții |

actori să își îndeplinească aspirațiile. Regizorul dirijează moment cu moment orchestrarea temelor, a impresiilor și a elementelor sugestive.

Toate celelalte nu sunt decât elemente de recuzită care susțin această activitate de îndrumare. Orice bun (și produsele de bază pe care le presupune) trebuie utilizat doar pentru a ajuta un client să învețe să joace, la fel cum instructorii într-ale actoriei folosesc măști și alte obiecte pentru a facilita învățarea noilor abilități. Orice serviciu poate fi întrebuințat doar pentru a accelera această învățare. În mod similar, orice experiență

trebuie pusă în scenă doar pentru a promova progresul actorului în raport cu valoarea personală.

Ofertele de calibru inferior, capabile să păstreze cea mai mare valoare în viitoarea Economie a Transformării, vor fi cele motivate, cele care există *cu scopul* de a ajuta clienții individuali să devină ceea ce urmăresc să devină. Problema modului în care ofertele economice ale unei companii afectează cumpărătorii va fi inevitabilă și inerentă oricărei decizii de achiziții. În această lume, afacerile care au succes în Economia Experienței trebuie să se confrunte cu realitatea – întotdeauna prezentă, însă până acum voalată în economiile dominate de produse de bază, bunuri și servicii – și anume că tot ceea ce fac afectează caracterul celor cărora le este destinată munca. Intențiile tuturor companiilor vor fi supuse analizei mai mult decât au fost vreodată, iar rezultatul acestei evaluări va determina care dintre ele vor prospera și care vor ajunge la sapă de lemn.

## VALURILE AMPLE ALE PROFITULUI

Pentru a spori motivația unei companii, concentrați-vă asupra celor patru elemente universale ce constituie laolaltă modul în care, în ultimă instanță, afacerile creează valoare:

- *Originea:* munca – generează valoare din ceva nou;
- *Execuția:* munca – generează valoare din ceva făcut;
- *Corecția:* munca – generează valoare din ceva îmbunătățit;
- *Aplicarea:* munca – generează valoare din ceva utilizat.[23]

În cele din urmă, tot ce constituie obiectul comerțului trebuie să își aibă *originea* undeva și/sau în ceva. Produsele de bază care preexistă inițiativelor comerciale, sunt extrase din substanțe animale, minerale sau vegetale. Încă de la începuturile activității economice, aceste materiale constituie sursa fluxului de noi bunuri și servicii – iar acum experiențe și transformări.

Totuși, formele de producție economică necesită ca furnizorul să *execute* o activitate-cheie pentru a crea oferte. Și orice activitate, indiferent cât de bine este îndeplinită, e supusă greșelii (la urma urmelor suntem oameni). În cele ce urmează, compania trebuie *să corecteze* defectele sau neajunsurile care afectează oferta. După cum subliniază Henry Petroski: „Forma nu derivă din funcție, ci, mai curând, decurge din incapacitatea altui lucru de a funcționa cum vrem noi."[24] Oferta este îmbunătățită – prin adăugare, eliminare sau modificare – până când aceasta este *aplicată* unei anumite persoane sau organizații. În acest punct, oferta este comercializată, contra cost, iar actul utilizării ofertei face legătura cu cerința inițială de a îndeplini o dorință sau o nevoie individuală.

**Companiile au nevoie de o strategie pentru administrarea celor patru dimensiuni ale creării valorii**

Orice afacere are nevoie de o strategie pentru a administra aceste patru dimensiuni ale generării valorii. După cum ilustrează Figura 10-4, companiile trebuie să își definească ofertele economice (produse de bază, bunuri, servicii, experiențe și transformări) în ceea ce privește tipul de muncă performată (originea, execuția, corectarea și aplicarea) pentru categorii specifice de cumpărători (piețe, utilizatori, clienți, oaspeți sau aspiranți). Examinând sistematic acest nou peisaj competitiv și impregnându-l cu țelurile unice ale companiei, fiecare afacere trebuie să își definească ofertele, activitățile principale, procedurile de corecție și relațiile cu cumpărătorul, astfel

încât să poată mai întâi explora, apoi exploata avantajele strategice.

Performanța unor furnizori de produse de bază precum Archer Daniels Midland și Cargill demonstrează că firmele pot concura cu succes și la nivelurile inferioare ale eșaloanelor și că, uneori, atenția acordată furnizării de produse de bază reprezintă strategia potrivită pentru o companie. Pornind de la cele patru elemente universale ale muncii tocmai discutate, orice companie ce face acest lucru trebuie să excleze în domeniul obiectului principal al muncii care generează valoare, pretins de la companiile care se ocupă cu produsele de bază.

- Descoperirea unor noi substanțe;
- Extragerea eficientă a materialelor;
- Explorarea unor locuri de extracție alternative;
- Comerțul în piețe.

Nu au supraviețuit decât câteva companii agricole și miniere în urma măcinării competitive a epocilor anterioare. Majoritatea materialelor sunt comercializate din vremuri străvechi prin intermediul unor piețe bine stabilite, însă ori de câte ori cineva descoperă o nouă substanță, procesele de extracție, de explorare și de comercializare formează noi piețe. Accesul pe adevăratele piețe rămâne elementul critic al succesului, iar proasta selectare a piețelor-sursă și a celor de destinație poate fi dezastruoasă pentru companiile care se ocupă cu extracția produselor de bază.

Cu toate acestea, teoria și practica locației nu mai joacă un rol vital în ceea ce privește succesul companiilor care se ocupă de bunuri. Companiile încă fac eforturi de a optimiza locațiile fabricilor, ale depozitelor și cele de ditribuție, însă aceste facilități nu constituie sursa principală a avantajului strategic susținut. Într-adevăr, valoarea trebuie generată de:



- Dezvoltarea unor noi invenții;
- Realizarea eficientă a produselor;
- Îndreptarea greșelilor;
- Tranzacționarea cu utilizatorii.

Aceste elemente ale succesului diferă semnificativ de activitățile firmelor care se ocupă de produsele de bază. Eforturile de cercetare și dezvoltare trebuie să fie direcționate constant către inventarea unor noi soluții pentru vechile probleme pe măsură ce ciclul de viață al produsului descrește. Eficiența – și calitatea – în producție, fie că se bazează pe producția manuală, fie pe tehnici mai moderne, sunt esențiale pentru obținerea succesului. Iar tranzacțiile cu clienții trebuie să răspundă nevoilor acestora în mod satisfăcător.

Importanța sporită a proceselor de înaltă calitate în crearea bunurilor a condus la apariția unor întreprinderi complet noi și, în cele din urmă, la constituirea unor întregi sectoare industriale până atunci inexistente. Acești furnizori de servicii au găsit modalități de a performa activități extrem de valoroase, pe care altfel producătorii le-ar fi lăsat în seama clienților. Sarcinile lor implică:

- Crearea unor noi proceduri;
- Executarea eficientă a operațiunilor;
- Furnizarea răspunsurilor;
- Interacțiunea cu clienții.

Inovația în domeniul serviciilor nu se produce între pereții laboratorului de cercetare și dezvoltare, ci prin intermediul interacțiunilor față în față cu clienții individuali. Comunicarea bilaterală – dialogul autentic – este vital în asigurarea executării regulate a unor operațiuni remarcabile în sectorul serviciilor.

În mod similar, simplele operațiuni presupuse de servicii nu vor fi suficiente pentru a pune în scenă experiențe. Munca trebuie orchestrată, transformând interacțiunile de rutină în reprezentații memorabile prin:

- Realizarea unor noi scenarii;
- Punerea în scenă a evenimentelor în mod eficient;
- Conservarea amintirilor;
- Întâlnirea cu oaspeții.

Orice afacere, de la firmele de reparații până la cele care se ocupă de parcări, poate avansa, trecând de la livrarea serviciilor la punerea în scenă a experiențelor, cu condiția să declare că acesta este domeniul în care activează, să exploateze dozele de sacrificiu inerente ofertelor tradiționale de servicii din cadrul domeniului său de activitate și să conceapă un eveniment suficient de interesant pentru a putea percepe o taxă de intrare.

Recunoașterea faptului că experiențele constituie o ofertă economică distinctă reprezintă cheia prosperității viitoare. Jeremy Rifkin este îndreptățit să sugereze că, în viitor, va fi nevoie de tot mai puțini muncitori pentru a livra servicii, la fel cum inovațiile din trecut au redus semnificativ nevoia ca muncitorii din fabrici să producă mărfuri, iar înainte de aceasta ca fermierii să recolteze produsele agricole de bază. Însă Rifkin, neo-luditul* Kirkpatrick Sales, comentatorul politic Pat Buchanan și alții ca ei, care deplâng automatizarea slujbelor, se înșală crezând că cererea generală pentru mâna de lucru va scădea. Viitoarele valuri de creștere economică vor aduce vaste

* Neo-ludismul este o perspectivă filozofică, ce propune examinarea critică a tehnologiei și a efectelor acesteia asupra indivizilor și comunităților, a cărei denumire provine de la mișcarea ludiților din Anglia secolului al XIX-lea, în cadrul căreia muncitorii din fabricile textile au distrus războaiele mecanice, în semn de protest față de Revoluția Industrială (n.t.).



oportunități de generare a unei mari prosperități și de creare a unor noi locuri de muncă. Într-adevăr, masele vor fi angajate de acele firme care recunosc și creează o producție experiențială ca ofertă economică distinctă, învățând să o facă bine.

Slujbele mai bine plătite vor însoți și ele experiențele care înțeleg în profunzime, articulează și garantează transformări (începând poate cu experții în transformarea companiilor în organizații care pun în scenă experiențe!). Procesele necesare transformării unui aspirant sunt mai exigente și mai puțin palpabile decât cele de care este nevoie în cazul cumpărătorului oricărei alte oferte economice. Acestea implică:

- Determinarea noilor obiective;
- Îndrumarea individului;
- Consolidarea deciziilor;
- Perseverența în raporturile cu aspirantul.

Cu siguranță, companiile vor considera că transformările sunt cea mai dificilă ofertă de furnizat, căci îndrumătorii trebuie să fie conștienți de propriile lor procese, ajutându-i totodată pe clienți să învețe să acționeze cu un anumit țel în minte. Clienții vor prețui aceste oferte în cea mai mare măsură deoarece ele se adresează sursei originare a tuturor nevoilor lor, și anume *motivul* pentru care cumpărătorul dorește să fie ce vrea să fie.

## AȘADAR, CARE VĂ ESTE ȚELUL?

Capacitățile necesare transformării unui client sunt similare celor de care e nevoie pentru schimbarea unui întreg domeniu de activitate: în primul rând trebuie să aspirați să produceți schimbarea dorită. Nu o schimbare de dragul schimbării, care

are prea des ca rezultat rătăcirea fără țintă și îndoiala continuă în legătură cu calea pe care ați apucat, ci ceva mai mult. Trebuie să vă fundamentați strategia pe un țel.

Strategii de primă mână Gary Hamel și C.K. Prahalad sunt cei care au popularizat noțiunea de *țel strategic*, remarcând că „de prea multe ori misiunea declarată a unei companii nu reușește să transmită deloc ideea de *misiune*. Acesta este motivul pentru care preferăm obiectivele care își propun să schimbe viața clienților." Întocmai. Hamel și Prahalad încurajează organizațiile să adopte pasiunea și patosul, subliniind că țelul strategic se referă „în aceeași măsură la crearea unei semnificații pentru angajați, cât și la stabilirea unei direcții". Cei doi comentează chiar imperativul lui Iisus Hristos: „Duceți-vă în toată lumea și propovăduiți Evanghelia", considerând că acesta este „poate unul dintre cele mai ambițioase și tulburătoare țeluri strategice articulate vreodată."[25]

**Principiul intenției trebuie aplicat strategiei**

Credem că Hamel și Prahalad fac o afirmație profundă: țelul strategic reprezintă fundamentul energiei și ambițiilor oricărei organizații. Acesta conferă semnificație unor activități care altfel ar fi monotone. Cu toate acestea, nu este suficient să recunoaștem importanța țelului strategic pentru a trasa direcția sau pentru a stabili semnificația unei companii. Se pune întrebarea ce înțelegem prin *țel*.

Țelul declarațiilor privind misiunea, planurile strategice și etapele acțiunii trebuie să fie fundamentate pe unicitatea fiecărei companii, nu pe o fixație asupra activității competitorilor. Acest demers nu are ca scop efortul de diferențiere, ci încercarea de a descoperi dimensiunile neexplorate ale identității, diferențierea competitivă fiind produsul auxiliar firesc. Această introspecție aplicată identității companiei constituie sursa de regenerare (la fel cum examinarea unicității clienților conduce la izvorul nevoilor nearticulate, subliniate atât de des de către Hamel și Prahalad). Strategia unei afaceri conferă semnificație doar dacă cei chemați să o execute înțeleg – ideal, visceral – modul în care o companie plănuiește să modifice însăși structura lumii prin domeniul său de activitate. Orice activitate a companiei trebuie să fie performată *cu scopul* de a facilita schimbarea în afara sa. Numai astfel firma își va putea îndeplini țelul strategic specific, nu intrând în competiție pentru viitor, ci realizând activ viitorul respectiv. Iar acest lucru poate fi îndeplinit doar printr-o gândire riguroasă privind domeniul de activitate căruia îi aparține cu adevărat compania.

Nu dorim ca aceia care ocupă funcții de conducere să utilizeze sistemele de referință prezentate aici doar pentru a dezbate dacă astăzi livrează servicii, pun în scenă experiențe sau produc transformări. Nu acesta este scopul nostru. Dezbaterile de acest fel nu trebuie să servească decât ca mijloace de a descoperi noi modalități de a genera valoare. Progresia Valorii Economice nu face decât să articuleze o nouă realitate competitivă, vizând opțiunile strategice cu care se confruntă orice companie în zilele noastre. Oportunitățile sunt vaste, însă la fel și provocările. Odată cu dezvoltarea Economiei Experienței, producătorii și furnizorii de servicii vor asista din ce în ce mai mult la comodificarea ofertelor lor din cauza faptului că firmele ce percep în mod explicit o taxă pentru întâlnirile memorabile pe care le pun în scenă vor fi tot mai numeroase. Și, odată cu trecerea firească de la Economiei Experienței la Economia Transformării, chiar și cei care pun în scenă experiențe vor

**Toate activitățile companiei trebuie performate *cu scopul de* a produce o schimbare exterioară**

constata că ofertele lor se vor uniformiza sub presiunea numărului tot mai mare al companiilor ce vor încasa bani în mod expres pentru rezultatele demonstrate pe care le vor produce.

Trebuie să vă găsiți propriul rol în lume. Care este de fapt domeniul *dumneavoastră* de activitate? Cele cinci oferte economice – produsele de bază, mărfurile, serviciile, experiențele și transformările – produc cinci posibilități distincte, având consecințe imense pentru afacerea, angajații și clienții dumneavoastră.



**BIS**

# Ieșire, prin dreapta scenei

CLIENȚII ȘI COLEGII NE ÎNTREABĂ ADESEA: „Ce urmează după transformări?" Întrebarea apare în special atunci când oamenii încep să-și pună problema dacă transformările, ca toate celelalte oferte economice dinaintea lor, vor fi comodificate. Să ne gândim la următorul lucru: într-o mare parte a anilor '90, domeniul sănătății s-a concentrat asupra reducerii costurilor printr-o acoperire uniformă, ceea ce a avut drept consecință scăderea prețurilor și tratamentul de rutină. Programele de învățare prin intermediul internetului ar putea mări în curând accesul la educația oferită de colegii, reducând costurile. Firmele de consultanță în management concurează nu doar cu universitățile de economie care oferă locuri de muncă absolvenților de MBA contra unor sume extrem de scăzute[1], ci și cu site-uri precum „Ernie" al celor de la Ernst & Young LLP, care oferă consultanță, prin intermediul internetului, întreprinderilor mici și mijlocii – pentru o fracțiune din costurile tradiționale de consultanță. Să fie acestea semne ale comodificării transformărilor? Poate că da.

Rețineți, în Economia Transformării, aflată acum în formare, clientul este produsul, iar transformarea este mijlocul care facilitează schimbarea particularităților individului care o cumpără. Transformările care au ca efect acest tip de schimbare previn automat comodificarea, deoarece nu există o diferențiere mai mare decât aceea a unui individ care suferă o transformare la nivel personal. Cu siguranță, competitorii pot

reproduce anumite diagnosticări, experiențe și dispozitive de consolidare a transformării. Însă nimeni nu poate comodifica cel mai important aspect al unei transformări: relația unică formată între îndrumător și cel îndrumat.

O ofertă superioară poate depăși relațiile de calibru inferior. Însă singura ofertă care poate depăși o transformare este doar o nouă transformare – una care vizează o altă dimensiune a sinelui sau aceeași dimensiune, însă dintr-o perspectivă diferită asupra lumii. Prin perspectivă sau viziune asupra lumii înțelegem o anumită modalitate – adesea religioasă sau filozofică – de interpretare a existenței. Credem că în anii care vor urma companiile vor admite din ce în ce mai frecvent că existența unor viziuni contrare asupra lumii – ideologii, dacă doriți – sunt o parte integrantă a domeniului afacerilor, constituind elementele diferențiatoare ale ofertelor aflate în competiție. Așadar, întrebarea: „Ce urmează?" ajunge să fie una extrem de personală. Pentru a răspunde sincer trebuie să vă împărtășim viziunea noastră asupra lumii. Gândiți-vă la natura fundamentală a fiecărei oferte:

- Produsele de bază nu sunt decât materii prime pentru bunurile cărora le dau naștere;
- Bunurile nu sunt decât concretizarea serviciilor pe care le livrează;
- Serviciile nu sunt decât operațiunile intangibile ale experiențelor pe care le pun în scenă;
- Experiențele nu sunt decât evenimentele memorabile ale transformărilor pe care le călăuzesc.

Apoi reflectați asupra convingerii noastre că:

- Transformările nu sunt decât stările vremelnice ale universaliilor pe care le glorifică.[2]



Toate ofertele economice nu se rezumă doar la facilitarea unui schimb de valoare în prezent; implicit sau explicit, ele promovează o anumită viziune asupra lumii. În Economia Transformării, ajunsă la maturitate, credem că clienții vor achiziționa transformări în funcție de setul de principii eterne pe care vânzătorul urmărește să-l adopte – adică în funcție de ceea ce, în opinia ambelor părți, va dura.[3]

Ca toate celelalte oferte economice, transformările vor fi examinate, vor deveni celebre și vor fi criticate, însă nu vor fi comodificate. Totuși, trebuie să fie personalizate pentru a-și păstra caracterul diferențiat. Imaginați-vă transformarea personalizată în cel mai mare grad posibil. Ce elemente ar fi suficient de adecvate pentru o anumită persoană, încât să o transforme în cineva care nu mai are nevoie de schimbări suplimentare? Cum ar arăta clientul – conceput ca produs – absolut? Gradul ultim ar fi *perfecțiunea,* ființa umană perfectă. Conform viziunii noastre asupra lumii, nu poate exista o a șasea ofertă economică, deoarece perfecționarea oamenilor intră mai curând în sarcina lui Dumnezeu, cel care ne-a zămislit și ne desăvârșește credința, decât în domeniul afacerilor omenești. După cum spunea Apostolul Pavel: „Căci prin har ați fost mântuiți, prin credință. Și aceasta nu vine de la voi."[4] Credem că nimeni nu poate extinde această ofertă, căci este un dar *gratuit.* Nu poate fi îndeplinit ca ofertă economică. Și astfel, susținem noi, transformările reprezintă cea de-a cincea și ultima ofertă economică.

Atunci când comerțul va fi constituit cu preponderență din transformări, numeroase companii și indivizi vor pretinde că furnizează oferta absolută, percepând taxe pentru a-i dezvălui secretele. Procedând astfel, vor glorifica ceea ce consideră a fi absolutul. De vreme ce toate formele de comerț implică o alegere morală, orice afacere reprezintă o scenă pentru glorificarea

unui lucru. Pe cine sau ce glorifică afacerea dumneavoastră? E posibil ca răspunsul să vă ajute sau nu să acceptați ce urmează, însă, cu siguranță, vă va îndruma în ceea ce faceți astăzi.



# Note

## Capitolul 1

1. Pentru un tur al tehnologiei din spatele scenei de la Walt Disney World, a se vedea Scott Kirsner, „Hack the Magic. The Exclusive Underground Tour of Disney World", *Wired*, martie 1998, pp. 162-168, 186-189.
2. Restaurantele cu tematică ajunseseră să fie omniprezente, astfel încât, în 15 aprilie 1998, revista satirică online *The Onion* (www.theonion.com) a postat o povestire cu titlul „Nation's Last Themeless Restaurant Closes", care se referea în mod evident la Pat's Place din Dubuque, Iowa, înlocuit de cel de-al șaptelea restaurant din oraș numit Paddy O'Touchdown's Irish Sports Bar & Good-Tyme Internet Grill.
3. Steven E. Prokesch, „Competing on Customer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall", *Harvard Business Review* 73, nr. 6, noiembrie-decembrie 1995, p. 103. Pentru un răspuns la acest interviu, cu ocazia căruia conceptul de experiențe ca ofertă economică distinctă a văzut pentru prima dată lumina tiparului, a se vedea B. Joseph Pine II, „Customer Sevice on British Airways", Scrisoare către editor, *Harvard Business Review* 74, nr. 1, ianuarie-februarie 1996, pp. 162-164.
4. Howard Riell, „Upscale Grocer Chain Grows", *Stores*, martie 1995, p. 26.
5. Russel Vernon, „Fighting Back – A Small Retailer Takes on the EEOC", *Retailing Issues Letter 8*, nr. 2, Center for Retailing Studies, Texas, A & M University, (noiembrie 1996), p. 2. A se vedea de asemenea Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*, Free Press, New York, 1995, în special pp. 90-92.
6. A se vedea, de exemplu, Louise Palmer, „There's No Meetings Like Business Meetings", *Fast Company*, aprilie-mai 1996, pp. 36, 40.
7. Tibor Scitovsky , *The Joyless Economy: The Psychology Of Human Satisfaction*, ediția revizuită, Oxford University Press, New York, 1992, p. 67.

8. Julian L. Simon, *The Ultimate Resource 2*, Princeton University Press, Princeton, 1996, p. 416, respectiv p. 109. Această carte este o resursă nemaipomenită (și foarte posibil unică) de informații privind modul în care s-au descurcat oamenii cu toate produsele de bază descoperite pe pământ.
9. Pentru un rezumat generic legat de Sistemul American al Fabricilor și sistemul Producției în Masă, a se vedea B. Joseph Pine II, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1993, capitolele 1 și 2.
10. Deuteronomul 28:4,5 „Vei fi binecuvântat în cetate, și vei fi binecuvântat la câmp. Rodul pântecelui tău, rodul pământului tău, rodul turmelor tale, fătul vacilor și oilor tale, toate acestea vor fi binecuvântate." Aici munca (rodul pântecelui tău) este clar văzută ca extracție a resurselor principale din regnurile animal (turmele), vegetal (câmpul) și mineral (pământul) pentru a produce bunuri.
11. W.W. Rostow, *The World Economy: History and Prospect*, Univerity of Texas Press, Austin, 1978, pp. 52-53, citat în Alfred D. Chandler, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990, p. 4.
12. David A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1984, p. 228.
13. Biroul de Statistica Muncii, Labstat (bază de date de pe internet).
14. Un set extraordinar de principii și sisteme de referință, care le arată producătorilor cum să creeze servicii în jurul mărfurilor, poate fi găsit în Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, 1994.
15. A se vedea, de exemplu, „Big MacCurrencies", *The Economist*, 12 aprilie 1997, p. 71.
16. Susanne Woolley, „Do I Hear Two Bits a Trade?", *Business Week*, 8 decembrie 1997, p. 112. Patrick McGeehan și Anita Raghavan în „On-Line Trading Battle Is Heating Up as Giant Firms Plan to Enter Arena", *The Wall Street Journal*, 22 mai 1998, susțin că reducerea comisioanelor tranzacțiilor online „amenință să cadă în absurditate" atunci când Rickets a remarcat acest lucru.
17. Stan Davis și Christopher Meyer în cartea *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1998, demonstrează că piețele de bunuri și servicii se comportă tot mai mult ca piețele financiare, adică sunt supuse comodificării. Autorii furnizează strategii interesante în legătură cu modul în care se poate trăi într-o astfel de lume „confuză". A se vedea în special pp. 96-110.
18. Forțele duale ale comodificării serviciilor și cele declanșate de producători, prin gruparea serviciilor în jurul bunurilor pe care le produc, au condus la estomparea granițelor dintre cele două, după cum arată Davis și Meyer în *Blur* și Michael Schrage în „Provinces and Serducts", *Fast Company*, august-septembrie 1996, pp. 48-49.
19. Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, ediția Modern Library, Random House, New York, 1994, p. 361.
20. Acesta este motivul pentru care cei mai buni actori din lumea divertismentului câștigă sume astronomice. A se vedea Robert La Franco și Ben Pappas, „The Top 40", *Forbes*, 21 septembrie 1998, pp. 220-246.
21. Biroul de Statistica Muncii, „Relative Importance of Components in the Consumer Price Index", 1997, *BLS Bulletin #2499*, aprilie 1998.
22. Prețurile ofertelor din eșaloanele superioare tind să crească nu doar pentru că clienții le doresc mai mult, ci și pentru că e posibil ca firmele care le oferă să înregistreze profituri medii ale producției mai scăzute de-a lungul timpului și să-și creeze ofertele mai puțin eficient. Acest lucru este de așteptat, deoarece eficiența și producția sunt strâns legate de forțele comodificării. Până în momentul intensificării competiției, companiile care pun în scenă experiențe au slabe motive de a-și reduce costurile.
23. Amintiți-vă, de asemenea, pariul regretatului economist Julian Simon cu maltusianul Paul Erlich, având ca obiect problema epuizării materiilor prime extrase din sol, relatat de Simon în *Ultimate Resource 2*, pp. 35-36. Erlich și doi dintre colegii săi au ales cinci produse de bază, pariind că prețurile acestora vor fi mai ridicate în 1990 decât în 1980. Însă cel care a câștigat pariul a fost Simon. După cum subliniază Simon, pe termen lung, prețul produselor de bază descrește întotdeauna în raport cu cel al serviciilor, la fel cum vor scădea și prețurile bunurilor și ale serviciilor comodificate în raport cu bunurile și serviciile necomodificate și, desigur, cu experiențele.
24. A fost întrebuințat PIB-ul nominal deoarece utilizează prețurile reale, fără a lua în calcul inflația. Căci, așa cum menționam mai devreme, deflatorul PIB nu reflectă cu acuratețe mutația de la mărfuri la servicii

(cu atât mai puțin trecerea la experiențe). Prin urmare, PIB-ul real nu arată cu acuratețe creșterea din domeniul serviciilor și al experiențelor. Mai mult, după cum observam anterior, prețurile ridicate ale ofertelor din eșaloanele superioare, reflectă, cel puțin parțial, cererea mai mare, nu doar costurile de producție mai crescute.

25. În ambele seturi de statistici, aceste domenii de activitate au fost serviciile aferente cinematografiei, divertismentului și agrementului; cele educaționale, muzeele, grădinile botanice și zoologice apar doar în statisticile privind ocuparea forței de muncă (utilizarea statisticilor guvernamentale nu este niciodată un lucru curat!). Există cu siguranță afaceri centrate pe experiențe (restaurantele tematice, anumite unități comerciale etc.) care au rămas în statisticile legate de servicii, neputând fi luate separat. Observați, de asemenea, că, deoarece există puține domenii de activitate în care sunt reprezentate experiențele, acestea încep de la o bază mult mai redusă decât domeniile de activitate rămase în sectorul serviciilor. Deși este adevărat că e mai ușor să pornești de la o bază redusă, în ultimii aproape patruzeci de ani, domeniile de activitate reprezentate în mod clar în afacerile ce au ca obiect experiențe au înregistrat rate de creștere mai mari decât serviciile. Pentru mai multe statistici, deși datate, despre apariția experiențelor, a se vedea raportul, cu o incredibilă capacitate de anticipație, al lui James A. Ogilvy (acum la Global Business Network), „The Experience Industry: A Leading Edge Report from the Values and Lifestyle Program", Business Intelligence Report nr. 724, toamna lui 1985.
26. În *Pursuing Hapiness: American Consumers in the Twentieth Century*, Pricenton University Press, Princeton, 1993, economistul Stanley Lebergott afirmă: „Consumatorii cumpără bazaruri întregi de mărfuri, însă doar în scopul creării experienței diversificate pe care în ultimă instanță o caută" (p. 3) și continuă prin a arăta, furnizând o mulțime de informații, că aceste mărfuri (și, la fel de bine, servicii), care facilitează experiențele consumatorilor, au înregistrat o creștere fără precedent în secolul al XX-lea. A se vedea, de asemenea, Virginia I. Postrel, „It's All in the Head", *Forbes ASAP*, 26 februarie 1996, p. 118.
27. Peter Guttman, *Adventures to Imagine: Thrilling Escapes in North America*, Fodor's Travel Publications, New York, 1997, descrie aceste aventuri, trăite și fotografiate fiecare dintre ele de către autor. Cartea include, de asemenea, o listă de companii care furnizează echipamentul necesar fiecărei aventuri.
28. Citat în Tim Stevens, „From Reliable to «Wow», *Industry Week*, 22 iunie 1998, p. 24, sublinierea noastră. Printre celelalte surse ce pot fi utilizate pentru a stârni uimirea clienților se numără: Paul Levesque, *The Wow Factory: Creating a Customer Focus Revolution in Your Business*, Irwin Professional Publishing, Chicago, 1995; Tom Peters, *The Pursuit of Wow! Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*, Vinatage Books, New York, 1994; și, într-o manieră ușor diferită, însă exemplară, Ken Blanchard și Sheldon Bowles, *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service*, William Morrow and Company, New York, 1993.
29. Bernd Schmitt și Alex Simonson, prin *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*, Free Press, New York, 1997, furnizează o resursă nemaipomenită pentru lansarea pe piață a unui brand experiențial.
30. „A experiențializa" și „a senzorializa" nu sunt cele mai eufonice cuvinte, dar, după cum subliniază Stan Davis și Bill Davidson, referindu-se la cuvântul „a informaționaliza": „Le folosim deoarece sunt autoexplicative și complete, deși greoaie. Bănuim că *a industrializa* suna la fel de nefiresc atunci când a apărut prima dată". A se vedea *2020 Vision*, Simon & Schuster, New York, 1991, p. 207, n. 1.
31. A se vedea Carl Quintanilla, „Planning a Vacation? Give Some Thought to Spam-town USA", *The Wall Street Journal*, 30 aprilie 1998; și Robert Gray, „Learning from Experience", *Marketing*, 20 martie 1997, pp. 27-29.
32. Copiii din mediul suburban și urban sunt atât de străini de Economia Agrară, încât simpla prezență la o fermă reprezintă o experiență! Într-adevăr, punerea în scenă a experiențelor la o fermă reprezintă următorul mare val în agrimarketing. A se vedea Julie V. Iovine, „A New Cash Crop: The Farm as Theme Park", *The New York Times*, 2 noiembrie 1997 și Rick Mooney, „Let Us Entertain You", *Farm Journal*, martie 1998, H-8, H-9.
33. Termenul inițial de „progresie a valorii" și descrierea acestuia ne-au fost sugerate de către Rohan Champion, actualmente vicepreședinte al Strategy and Alliances în cadrul Federal Express, în perioada în care era vicepreședinte al New Services Strategy la AT & T.
34. Desigur, fiecare ofertă economică are propriul său set de costuri fixe, la care contribuie profiturile, cum ar fi ferma în cazul produselor,

fabrica pentru mărfuri, biroul sau filiala pentru servicii și, pentru această experiență, ne întoarcem la fermă.

35. „Ogden Allied Serviced: Celebrating a Century of Service", broșura companiei Ogden Corporation, 1988.
36. A se vedea de asemenea Laura Bird, „Retailing: Move over Mall Rats, Wild Beasts Are Taking Your Turf", *The Wall Street Journal*, 8 iulie 1997. Ascultați senzațiile descrise de reporter: „Vizitatorii vor pătrunde în primul ecosistem, parcurgând o alee de beton neregulată, trecând pe sub o boltă de frunze și o perdea de conifere artificiale. Recipiente ascunse vor emana un miros de pădure. În ecosistemul dedicat deșertului, vor vedea un uriaș arbore Yucca artificial, șopârle veninoase și broaște țestoase deșertice. În ecosistemul de coastă, vizitatorii pot atinge o stea de mare într-un bazin în care se simulează mareea... În spatele scenelor care alcătuiesc ecosistemele există coridoare cu țarcuri pentru animale și un sistem separat de ventilare a aerului. În acest fel, mirosul hamburgerilor serviți în restaurant nu va ajunge la cuștile animalelor și invers."
37. A se vedea Eben Shapiro „Discovery Zone Slides into Bankruptcy Court", *The Wall Street Journal*, 26 martie 1996.

## Capitolul 2

1. A se vedea, de exemplu, Colin Berry, „The Bleeding Edge: If You're Looking for What's Next in Online Technology and Commerce, Just Follow the Gamers", *Wired*, octombrie 1997, pp. 90-97.
2. A se vedea de asemenea Amy Jo Kim, „Killers Have More Fun", *Wired*, mai 1998, pp. 140-144, pp. 197-198, p. 209.
3. *The New Shorter Oxford English Dictionary* vol. 1, A-M, s.v. „entertainment".
4. Stan Davis și Jim Botkin, *The Monster Under the Bed: How Business Is Mastering the Opportunity of Knowledge for Profit*, Simon & Schuster, New York, 1994, p. 125.
5. Judith Rodin, „A Summons to the 21st Century", *Pennsylvania Gazette*, decembrie 1994.
6. Deși nu a utilizat termenul *edutainment*, Philip Kotler, profesor de marketing la Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, a făcut, din câte știm noi, prima încercare de a introduce divertismentul în educație în „Educational Packagers: A Modest Proposal", *The Futurist*, august 1978, pp. 239-242. Aici a menționat „metafora sălii de clasă ca *teatru*" și i-a încurajat pe cei care se ocupă de „produse educationale" (prin opoziție cu editorii) să joace rolul „unui producător de film de la Hollywood", furnizând o „experiență multimedia" prin care studenții „să se instruiască și să se și distreze."
7. A se vedea de asemenea Barbara Bailey Kelley, „Bamboola!", *Bay Area Parent*, iunie 1997, pp. 22-25.
8. Psihologul Mihaly Csikszentmihalyi se referă la experiențele optime de acest tip ca fiind „procesul implicării totale în viață, pe care eu îl numesc *flux*" în *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, HarperPerennial, New York, 1990, p. xi.
9. În „Dollar a Minute: Realies, the Rise of Experience Industry and the Birth of the Theme Park", *Wired*, mai 1994, pp. 104-109, pp. 140-142, Michael Krantz consideră că cei care activează în domeniul atracțiilor bazate pe mișcare și al altor atracții asemănătoare fac parte din „industria experiențelor".
10. În mod interesant, Iwerks Entertainment a fost fondat de Don Iwerks, care a lucrat ca optician pentru The Walt Disney Co. timp de treizeci și cinci de ani și al cărui tată, Ub Iwerks, a fost animatorul-șef al lui Walt Disney la începuturile activității acestuia.
11. Aceasta este o formulă ușor modificată din William Irwin Thompson, *The American Replacement of Nature: The Everyday Acts and Outrageous Evolution of Economic Life*, Doubleday Currency, New York, 1991, p. 35. Trebuie remarcat că Thompson este un critic acerb al punerii în scenă a experiențelor, susținând că acestea le înlocuiesc pe cele naturale.
12. Profesorul Kotler a anticipat și acest aspect, discutând experiențele escapiste în „«Dream» Vacations: The Booming Market for Designed Experiences", *The Futurist*, octombrie 1984, pp. 7-13. Tibor Scitovsky, în *The Joyless Economy: The Psychology of Human Satisfaction*, ediția revizuită, Oxford University Press, New York, 1992, subliniază că numeroși oameni înstăriți plătesc pentru un stil de viață din ce în ce mai confortabil, care, de fapt, reduce plăcerea experiențelor de zi cu zi. Cei care cresc într-un astfel de mediu „sunt înclinați să devină adepții sporturilor extreme și să se implice în aventuri riscante. Să

fie oare vorba de faptul că, lipsiți de plăcerile simple din cauza confortului excesiv, caută compensații în plăceri care rezultă din exaltare și risc? Poate că violența tot mai mare care caracterizează societatea noastră din ce în ce mai prosperă poate fi explicată prin prisma acestui fapt" (p. 74).

13. John Ed Bradley, „Bărbat caucazian, heterosexual, înalt, arătos, 29 de ani, jucător de fotbal profesionist, caută tânără frumoasă și inteligentă, împreună cu care să proiecteze o casă de vis și să întemeieze o familie care să fie echivalentul Echipei Americii. Aceasta trebuie să îndrăgească serile petrecute acasă, navigând pe America Online sau admirând acvariul cu pești tropicali. Trebuie să își petreacă duminicile pe stadioane aglomerate, susținând echipa Dalllas Cowboys. Are un plus dacă îi displac echipele de fotbal [San Francisco] 49ers și [Washington] Redskins, însă acest lucru nu este obligatoriu", în *Sports Illustrated*, 15 ianuarie 1996, pp. 80-90.
14. Steve Hamm cu Amy Cortese și Cathy Yang, „Microsoft Refines Its Net Game", *Business Week*, 8 septembrie 1997, p. 128.
15. În *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*, Simon & Schuster, New York, 1995, Sherry Turkle, profesor la MIT, discută tendința realității mediate de computer de a încuraja oamenii să adopte multiple identități online. Unii oameni fac acest lucru într-o asemenea măsură încât VR (viața reală) „poate fi «doar o altă fereastră»" (p. 14).
16. Frank Rose, „Keyword: AOL", *Wired*, decembrie 1996, p. 299.
17. Ray Oldenburg, *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts and How They Get You through the Day*, Marlowe & Company, New York, 1997.
18. În *The Theming of America: Dreams, Visions and Commercial Spaces*, Westview Press, Boulder, Colorado, 1997, p. 115, Mark Gottdiener subliniază că numeroase medii ambiante cu tematică împlinesc „dorința comuniunii cu ceilalți membri ai comunității prin deplasarea în aceleași spații publice, ca și ceea ce este adesea o mult așteptată vacanță care întrerupe activitățile de rutină ale vieții de zi cu zi. Oamenii par să tânjească după această intimitate creată la nivelul străzii, nevoie ce a apărut în urma distrugerii spațiului public în societatea contemporană prin intermediul suburbanizării și al terorii delincvenței urbane.



19. Conceptul de flux al experiențelor este aplicat experiențelor care fac parte din categoria estetică, în Mihaly Csikszentmihalyi și Rick Robinson, *The Art of Seeing: An Interpretation of the Aesthetic Encounter*, J. Paul Getty Museum și Getty Center for Education in the Arts, Malibu, California, 1990.
20. Fluturii vii plasați în primul magazin prototip aveau nefericitul obicei de a ateriza în farfuriile clientului.
21. Citat în Chris Niskanen, „Big Big Business, *St. Paul Pioneer Press*, 29 martie 1998.
22. Michael Benedikt, *For an Architecture of Reality*, Lumen Books, New York, 1987, p. 4.
23. *Ibid.*, p. 48. Cu toate acestea, suntem de părere că în arhitectură capodoperele sunt la fel „non-reale" prin faptul că sunt construcții inventate de mintea noastră. Dacă definiția lui Benedikt ar fi înțeleasă literal, singurele experiențe cu adevărat estetice ar avea loc doar atunci când ne adâncim în creația divină.
24. Ada Louise Huxtable, *The Unreal America: Architecture and Illusions*, New Press, New York, 1997, p. 75.
25. *Ibid.*, p. 58.
26. Tom Carson, „To Disneyland", *Los Angeles Weekly*, 27 martie, 2 aprilie 1992. Carson îl citează de asemenea pe Charles Moore, din cartea *The City Observed*, care, într-un capitol despre Disneyland, spune: „Adesea oamenii folosesc cuvântul Disneyland ca sinonim pentru facil, lipsit de profunzime și fals. Ceea ce nu se susține: această incredibilă colecție energică de experiențe legate de mediile ambiante oferă suficiente lecții pentru o întreagă educație arhitecturală, sub toate aspectele importante: comunitate și realitate, memorie privată și domiciliu, ca și anumite lecții tehnice legate de proximitate și coregrafie."
27. Charles Goldsmith, „British Airways's [*sic*] New CEO Envisions a Marriage of Travel and Amusement", *The Wall Street Journal*, 6 noiembrie 1995.
28. Printre celelalte Experiențe Unice, oferite periodic de către American Express, se numără Turul Personalizat al Ținutului Vinurilor din Napa Valley, Experiența Culinară în New York la Institutul Culinar Francez, Spectacolul de Muzică Country și Culesul Șampaniei la Veuve Clicquot în Franța. Tratând aceste oferte ca pe niște experiențe

economice, American Express impune utilizarea unui număr imens de puncte de fidelitate, ajungând uneori până la o jumătate de milion, ceea ce înseamnă că posesorul cardului American Express ar trebui să plătească 500 000 de dolari!

29. În *Performance: Revealing the Orpheus Within*, Element Books, Longmead, England, 1990, pp. 108-109, Anthony Rooley identifică șapte etape ale oricărei reprezentații, care par a converge înspre punctul privilegiat: „Artele trebuie să producă delectare pentru a ne menține atenția trează, conducându-ne cu subtilitate către o contemplare profundă. Aceasta are loc în cele șapte etape ale reprezentației prin:
    (a) delectarea simțurilor;
    (b) stârnirea curiozității;
    (c) implicarea minții;
    (d) încurajarea studiului aprofundat;
    (e) încurarajarea practicii regulate;
    (f) amplificarea iubirii;
    (g) deschiderea cunoașterii."
30. Michael C. Perkins și Anthony B. Perkins, „Case by Case", *The Red Herring*, iunie 1996, p. 47.
31. Witold Rybczynski, *Home: A Short History of an Idea*, Penguin Books, New York, U.S.A., 1986, p. 66.
32. *Ibid.*, p. 62

## Capitolul 3

1. Aruncând o privire asupra cuvântului *temă*, ne vom putea explica relația dintre *temă* și *spațiu*. John Ayto, *Dictionary of Word Origins*, Arcade Publishing, New York, 1990, p. 527, ne spune că „grecescul *théma* însemna etimologic «ceva pus», de aici «propunere» (s-a format de la rădăcina **the-*, sursa lui *tithénai*, «a plasa», «a pune» și ruda îndepărtată a verbului din engleză *do, a face*). Engleza a împrumutat cuvântul din latinescul *thēma* și **teme* din franceza veche, sub forma *teme*, revenind curând la ortografia din latină." Experiențele se desfășoară în locuri, iar cele mai bune din aceste locuri sunt tematizate.



2. James Champy, *Reingineering Management*, Harper Business, New York, 1995, pp. 56-57. A se vedea, de asemenea, I. Jeanne Dugan, „The Baron of Books", *Business Week*, 29 iunie 1998, pp. 108-115.
3. Citat în Bob Thomas, *Walt Disney: An American Original*, Hyperion, New York, 1994, p. 11.
4. *Ibid.*, p. 13.
5. *Ibid.*, p. 247.
6. *Ibid.*, p. 246.
7. Pentru un articol nemaipomenit despre arta povestirii, aplicată la „noile media", precum CD-ROM-ul și internetul, însă în general aplicabile și dincolo de acestea, a se vedea Brent Hurtig, „The Plot Thickens", *New Media*, 13 ianuarie 1998, pp. 36-44.
8. Designerul Bamboola, Randy White spune: „Temele bazate pe o povestire sunt puternice. Atrag oaspeții într-o lume imaginară plină de fantezie și au potențialul de a atinge ochiul, mintea și inima vizitatorilor." În „Beyond Leisure Worl: The Process for Creating Storyline – Based Theming", *FEC Magazine*, noiembrie-decembrie 1998.
9. Mark Gottdiener, *The Theming of America: Dreams, Visions and Commercial Spaces*, Westview Press, Boulder, Colo., 1997, pp. 144-151, Bernd H. Schmitt și Alex Simonson, în *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image* (Free Press, New York, 1997, pp. 137-139), recomandă corporațiilor să utilizeze ca sursă de teme cele cinci domenii culturale ale lumii fizice: conceptele filozofice/psihologice; religia, politica și istoria; artele; moda și cultura populară. Aceștia sugerează de asemenea (la pp. 129-135) că firmele leagă temele – pe care le definesc drept „conținutul, semnificația, imaginea proiectată a unei identități" (p. 124) – de misiunea, viziunea, obiectivele și strategiile lor; de capacitățile de bază; de moștenire; de personalitatea corporației sau a brandului; și de valori. Pentru corporațiile existente credem că este cu precădere important să onoreze moștenirea lăsată de afacere.
10. Schmitt și Simonson, *Marketing Aesthetics*, pp. 128-129.
11. Pentru mai multe detalii despre Mike Vance, „Kitchen of the Mind", a se vedea Mike Vance și Diane Deacon, *Think Out of the Box*, Career Press, Franklin Lakes, N. J., 1995, în special pp. 96-97 și pp. 103-109.

12. Henry M. Morris și Henry M. Morris III, *Many Infallible Proofs: Evidences for the Christian Faith*, Master Books, Green Forest, Ark., 1996, p. 118. Morris subliniază că fiecare dintre cele trei entități ale triuniversului sunt ele însele trinități: spațiul are trei dimensiuni; materia poate fi energie, mișcare sau fenomene; iar timpul are trecut, prezent și viitor.
13. Recrearea restaurantului Lori's din anii '50 este extrem de fidelă, singurele lucruri care alterează iluzia fiind băuturile ce apar în meniu, cerceii de la urechile chelnerilor și tatuajele chelneriței. La urma urmelor, restaurantul este localizat totuși în San Francisco.
14. Schmitt și Simonson, *Markerting Aesthetics*, pp. 172-185.
15. *Roget's International Thesaurus*, ediția a patra, rev. Robert L. Chapman, Harper & Row, New York, 1977, pp. xvii-xxiv. Nu cumpărați niciodată un Thesaurus sub formă de dicționar. Versiunea categorizată este singura acceptabilă.
16. Steven E. Prokesch, „Competing on Cusotmer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall", *Harvard Business Review 73*, nr. 6, noiembrie-decembrie 1995, p. 104.
17. *Ibid.*
18. CEO Betts și echipa sa au orchestrat o experiență atât de captivantă, încât în februarie 1997 însăși Walt Disney Co. a onorat East Jefferson cu premiul „Mouscar" – un echivalent al Oscarului, care nu mai fusese niciodată acordat în afara companiei Disney. Betts a comentat că: „Nu mă mai deranjează atunci când oamenii vorbesc despre spital, spunând că e «o operație Mickey Mouse»."
19. În ceea ce privește mecanica, există o discuție semnificativă în literatura despre marketingul serviciilor, referitoare la „servicescapes", termen inventat de profesorul Mary Jo Bitner de la Arizona State University, pentru a descrie mediul înconjurător – fizic – al furnizorilor de servicii (după cum sunt în general considerați). Acesta este extrem de asemănător cu ceea ce Carbone numește „sugestii mecanice". A se vedea, de exemplu, Mary Jo Bitner, „Consumer Responses to the Physical Environment on Service Settings", în *Creativity in Services Marketing*, ed. M. Venkatesan, Diane M. Schmalensee și Claudia Marshall, American Marketing Association, Chicago, 1986, pp. 89-93; Mary Jo Bitner, „Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing 56*, nr. 2 (primăvara anului 1992), pp. 57-71; Kirk L. Wakefield și Jeffrey G. Blodgett, „The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings", *Journal of Services Marketing 8*, nr. 3 (1994), pp. 66-76; și, pentru o întreagă carte dedicată subiectului, conținând numeroase articole excelente, a se vedea John. F. Sherry Jr., ed., *ServiceScapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, NTC Business, Lincolnwood, Ill., 1998. Probabil că primul articol pe această temă a fost „Atmospherics as a Marketing Tool", Philip Kotler, *Journal of Retailing 49*, nr. 4 (iarna anului 1973), pp. 48-64.
20. Donald A. Norman, *Turn Signals Are the Facial Expressions of Automobiles*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1992, p. 19.
21. Tom Huth, „Homes on the Road", *Fortune*, 29 septembrie 1997, p. 307, sublinierea noastră.
22. După cum prevedea Alvin Toffler cu multă vreme în urmă în *Future Shock*, Bantam Books, New York, 1970, p. 226, într-o zi consumatorii vor „începe să colecționeze experiențe cu aceeași solicitudine și pasiune cu care colecționau cândva lucruri".
23. Robert Frank, „Music: A British Nightclub Empire Rocks around the World", *The Wall Street Journal*, 20 iulie 1998.
24. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*, Free Press, New York, 1995, p. 10.
25. *Ibid.*, p. 91.
26. În *Performance: Reavealing the Orpheus Within*, Element Books, Longmead, England, 1990, pp. 103-104, Anthony Rooley subliniază: „Cele cinci simțuri formează două niveluri distincte: mirosul, gustul și simțul tactil aparțin trupului, fiind simțuri inferioare care furnizează informații esențiale pentru buna funcționare; văzul și auzul hrănesc mintea."
27. S-ar putea spune că British Airways și alte companii aeriene își taxează într-adevăr clienții pentru că „le trec pragul", însă aici cuvântul important este „doar". Deși controlează întregul mediu imersiv al unei aeronave, nu plătim *doar* pentru a ne îmbarca, ci pentru serviciul de transportare dintr-un oraș în altul. În mod interesant, compania israeliană El Al are *într-adevăr* o ofertă denumită Zborul către Nicăieri, în care grupuri mari de oameni plătesc echivalentul a aproximativ 85 de dolari pentru a zbura cu avionul, a servi cina și desertul, pentru a cânta cântece și a viziona filme. După spusele purtătorului de cuvânt al companiei El Al, Nachman Kleiman: „Nu trebuie să mergi neapărat la Londra sau la Paris pentru a te distra."

Associated Press, „Israeli Airlines Offers «Flight to Nowhere»", *The Daily Tribune*, Hibbing, Minnesota, 29 decembrie 1997.

28. Unul dintre motivele pentru care Planet Hollywood, Rainforest Cafe și alte restaurante cu tematică au probleme este faptul că nu percep o taxă de intrare. Deoarece prețul întregii experiențe este achitat de consumatori prin intermediul costului meselor servite, mâncarea este mai scumpă, ceea ce nu se ridică (într-adevăr, nu are cum) la nivelul așteptărilor clienților. Un cheeseburger ar trebui să fie al naibii de bun pentru a justifica prețul de 8,95 dolari; cu toate acestea, la o taxă de intrare de 5 dolari, un burger de 3,95 dolari nu trebuie să fie la fel de bun – atâta timp cât, desigur, experiența merită 5 dolari.
29. Citate și informații din Joshua Levine, „Zap-Proof Advertising", *Forbes*, 22 septembrie 1997, pp. 146-150.
30. Ozlem Sandikci și Douglas B. Holt discută acest fenomen în „Malling Society: Mall Consumption Practices and the Future of Public Space", în Sherry, *ServiceScapes*, pp. 305-336, numindu-l „preludiul produsului". Autorii sugerează (pp. 333-334) că pentru operatorii mallurilor „evoluția mallului" va consta în „vinderea acestui spațiu către consumatori" din cauza faptului că „dezvoltarea mallului este determinată de nevoia de comodificare [adică de a-l vinde ca pe ceva de valoare] a experienței sociale."
31. „Niketown Comes to Chicago", declarația de presă Niketown Chicago, 2 iulie 1992, citat în Sherry, „The Soul of the Company Store: Niketown Chicago and the Emplaced Brandscape" în *ServiceScapes*, pp. 109-146.
32. Dezvoltatorii nu reușesc în aproape niciunul dintre mallurile americane să scoată profit din experiența care are loc înainte ca ușile magazinelor să se deschidă în fiecare dimineață; mai exact, să exploateze faptul că cetățenii în vârstă prețuiesc acest spațiu ca loc de promenadă. Ar trebui să perceapă o taxă de intrare pentru valoarea escapistă creată pentru oaspeți.
33. Coautorii acestei cărți se numără printre membrii Diamond Exchange.
34. Multe dintre descoperirile făcute de Diamond Exchange pot fi găsite în provocatoarea carte scrisă de membrul-vizitator Lerry Downes și directorul său executiv Chunka Mui, *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Marketing Dominance*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.



## Capitolul 4

1. Pentru mai multe detalii despre Personalizarea în Masă, a se vedea Stanley M. Davis (inventatorul termenului), *Future Perfect*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1987, disponibilă de asemenea în cea de-a zecea ediție aniversară a aceleiași edituri; B. Joseph Pine II, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1993; B. Joseph Pine II, Bart Victor și Andrew C. Boynton, „Making Mass Customization Work", *Harvard Business Review*, 71, nr. 5, septembrie-octombrie 1993, pp. 108-119; (doar pentru producători) David M. Anderson, *Agile Product Development for Mass Customization*, Irwin Professional Publishing, Chicago, 1997; și Bart Victor și Andrew C. Boynton, *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*, Harvard Business School, Boston, 1998.
2. Există cel puțin șase tipuri diferite de modularitate (și de asemenea o multitudine de modalități de implementare a fiecărui tip, în funcție de circumstanțele specifice fiecărei companii); a se vedea Pine, *Mass Customization*, pp. 196-212. Printre celelalte resurse de încredere legate de acest subiect se numără Karl T. Ulrich și Steven D. Eppinger, *Product Design and Development*, McGraw-Hill, New York, 1995; G. D. Galsworth, *Smart, Simple Design: Using Variety Effectiveness to Reduce Total Cost and Maximize Customer Selection*, Omneo, Essex Junction, Vt., 1994; Toshio Suzue și Akira Kohdate, *Variety Reduction Program: A Production Strategy for Product Diversification*, Productivity Press, Cambridge, Mass., 1990; Ron Sanchez și Joseph T. Mahoney, „Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management, 17*, decembrie 1996; Mark H. Meyer și Alvin P. Lehnerd, *The Power of Product Platforms: Building Values and Cost Leadership*, Free Press, New York, 1997; și Carliss Y. Baldwin și Kim B. Clark, „Managing in an Age of Modularity", *Harvard Business Review, 75*, nr. 5, septembrie-octombrie 1997, pp. 84-93. Cele șase tipuri ale modularității discutate în *Mass Customization* se bazează pe una dintre lucrările precedente ale lui Ulrich și a unuia dintre studenții săi.
3. Frank W. Davis, Jr. și Karl B. Manrodt, în *Customer-Responsive Management: The Flexible Advantage*, Blackwell Business, Cambridge,

Mass., 1996, pp. 82-88, fac următoarea remarcă importantă: în cazul Personalizării în Masă, resursele sunt *coordonate*, nu programate.

4. Citat în Clayton Collins, „Five Minutes with J. D. Power III", *Profiles*, octombrie 1996, p. 23.
5. Faceți suma sacrificiului care există în cadrul tuturor acestor dimensiuni – fiecare destinată mediei – și veți înțelege motivul pentru care companiile aeriene furnizează în general o experiență atât de neplăcută. Cel mai mare sacrificiu pe care trebuie să-l facă clienții este, desigur, sosirea pe terminalul unui aeroport când, de fapt, își doresc să fie acasă, la un hotel sau într-o altă destinație specifică. Acest sacrificiu este imposibil de eliminat, dacă nu luăm în considerare teleportarea din *Star Trek*. Cel puțin Virgin Airways a redus acest sacrificiu prin programul său de preluare și conducere a pasagerilor de înaltă clasă cu ajutorul limuzinelor – o experiență mult mai bună decât cea facilitată de mijloacele tradiționale de a junge și de a pleca de pe un aeroport obișnuit. Companiile aeriene ar putea reduce și mai mult acest sacrificiu permițându-le pasagerilor să se comporte *ca și cum* s-ar afla deja la destinațiile dorite – furnizând check-in la bordul aeronavei pentru companiile de închiriere a mașinilor și la hoteluri, ca și transferarea directă a bagajelor la destinația finală.

## Capitolul 5

1. „Customer Service Takes Off at British Airways", *Demand Logistics: The Magazine of Industri-Matematik International*, primăvara anului 1997, pagini nenumerotate. A se vedea de asemenea Colleen Frye, „The Supply Chain's Missing Link", *Software Magazine*, octombrie 1997, pp. 8-9.
2. Dorothy Leonard și Jeffrey F. Rayport, „Spark Innovation through Empathic Design", *Harvard Business Review 75*, nr. 6, noiembrie-decembrie, 1997, p. 104.
3. Pentru mai multe detalii despre Ross Controls, a se vedea Steven W. Demster și Henry F. Duignan, „Subjective Value Manufacturing at Ross Controls", *Agility and Global Competition*, nr. 2, primăvara anului 1998, pp. 58-65.



4. Clienții trăiesc o a treia formă de sacrificiu atunci când pierd articole care în mod normal nu intră în zona lor de interes, dar pe care, cu toate acestea, le-ar citi cu plăcere. Furnizorii de informații ar putea rezolva această problemă prin intermediul unui algoritm de „descoperire accidentală" care ar putea, de exemplu, livra astăzi un articol interesant – despre artă, știință, arhitectură sau orice altă disciplină – pe care, cu o zi înainte, cei interesați de aceste domenii l-au considerat a fi cel mai relevant. Conducătorul Laboratorului Media de la MIT, Nicholas Negroponte, discută astfel de filtre personale în *Being Digital*, Alfred A. Knopf, New York, 1995, pp. 152-154.
5. Pentru mai multe informații despre relațiile de învățare, a se vedea B. Joseph Pine II, Don Peppers și Martha Rogers, „Do You Want To Keep Your Customers Forever?", *Harvard Business Review 73*, nr. 2, martie-aprilie 1995, pp. 103-114. Pot fi găsite detalii pătrunzătoare despre marketingul direct în reușitele cărți ale lui Peppers și Rogers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency Doubleday, New York, 1993, și *Enterprise One-to-One: Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday, New York, 1997. Toți comercianții și oricine este interesat de modul în care compania sa trebuie să se adapteze unei lumi saturate de tehnologii interactive, ar trebui să citească aceste cărți.
6. Desigur, ca și în cazul vechii curbe a învățării, traiectoria urmată nu este niciodată la fel de omogenă ca în imagine.
7. Pentru mai multe informații în legătură cu aceste patru abordări, a se vedea articolul original, pe care se bazează această secțiune: James H. Gilmore și B. Joseph Pine II, „The Four Faces of Mass Customization", *Harvard Business Review 75*, nr. 1, ianuarie-februarie 1997, pp. 91-101.
8. Pentru mai multe detalii despre Lutron, care practică atât personalizarea colaborativă și cosmetică, cât și pe cea adaptivă, a se vedea Joel S. Spira și B. Joseph Pine II, „Mass Customization", *Chief Executive*, nr. 83, martie 1993, pp. 26-29 și Michael W. Pessina și James R. Renner, „Mass Customization at Lutron Electonics – A Total Company Process", *Agility and Global Competition 2*, nr. 2, aprilie 1998, pp. 50-57.
9. Pentru o discuție asupra beneficiilor personalizării adaptive în comparație cu cea colaborativă, a vedea Eric von Hippel, „Economics of

Product Development by Users: The Impact of «Sticky» Local Information", *Management Science 44*, nr. 5, mai 1998, pp. 629-644.

## Antract

1. Citat în Steven E. Prokesch, „Competing on Costumer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall", *Harvard Business Review 73*, nr. 6, noiembrie-decembrie 1995, p. 106.
2. T. Scott Gross, *Positively Outrageous Service: New and Easy Ways to Win Customers for Life*, MasterMedia Limited, New York, 1991, pp. 5-6. Gross definește serviciul absolut scandalos ca fiind „un serviciu neașteptat livrat la întâmplare... Este un eveniment memorabil, fiind atât de neobișnuit, încât clientul se simte obligat să-l împărtășească și altora." A se vedea de asemenea Gross, *Positively Outrageous Service and Showmanship: Industrial Strenght Fun Makes Sales Sizzle!!!*, MasterMedia, New York, 1993, care discută ideile de „spectacol cu semnătură" și „teatrul en detail". Pentru mai multe detalii despre eatZi's, a se vedea Christopher Palmeri, „The Wow! Factor", *Forbes*, 18 mai 1998, pp. 156-160. Se pare că de atunci Macaroni's a dezvoltat lanțul de restaurante Romano's Macaroni Grill, renunțând la minunata surpriză pentru clienți pe parcursul acestui proces.
3. Poate Continental practică într-adevăr surprinderea clientului în cazul pasagerilor care înregistrează un număr mare de mile parcurse fără a da publicității acest lucru (ceea ce ar crea anumite așteptări pentru călătorii frecvenți care nu zboară suficient de des pentru a atinge nivelul necesar care să-i califice pentru a intra în categoria clienților surprinși), așa cum a procedat compania aeriană Delta. A se vedea Nancy Keates, „The Nine-Million-Mile Man", *The Wall Street Journal*, 24 iulie 1998.

## Capitolul 6

1. Michael Shurtleff, *Audition: Everything an Actor Needs to Know to Get the Part*, Walker and Company, New York, 1978, pp. 162-164.



2. În prospectul despre acțiuni al Cleveland Indians Baseball Co. din 1998 (p. 4), care vorbește despre vânzarea acțiunilor către public, se explică: „La Jacobs Field, fanilor li se oferă o experiență centrată pe client, într-un mediu atrăgător și confortabil, punându-li-se la dispoziție o varietate de facilități, privilegii și opțiuni în privința mărfurilor și beneficiind de asistența unui personal bine pregătit și plin de solicitudine."
3. George F. Will, *Men at Work*, Macmillan Publishing Co., New York, 1990, p. 6.
4. Alții merg chiar mai departe, înțelegând declarația lui Shakespeare conform căreia „Lumea întreagă e o scenă" în sens literal. De exemplu, muzicianul și sculptorul Anthony Rooley, în *Performance: Revealing the Orpheus Within*, Element Books, Longmead, England, 1990, pp. 2-3, exprimă „o perspectivă filozofică potrivit căreia, de la naștere până la moarte, întreaga noastră viață – 70 de ani (sau cât ne este hărăzit) – nu este altceva decât o piesă de teatru, un spectacol. Fiecare dintre noi joacă un rol sau o serie de roluri, mai mult sau mai puțin de bunăvoie, mai mult sau mai puțin conștient, mai bine sau mai rău. Toate acțiunile, interdependența relațiilor, țelurile de toate felurile, pot fi văzute ca fiind o «reprezentație»".
5. Preston H. Epps, trad., *The Poetics of Aristotle*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, N.C., 1942, reeditată în 1970, pp. 13-29.
6. S-au scris zeci de cărți care interpretează *Poetica* lui Aristotel. Scurta noastră prezentare este extrasă în principal din Richard Hornby, *Script to Performance: A Structuralist Approach*, Applause Books, New York, 1995, pp. 79-91.
7. Peter Brook, *The Empty Space*, Touchstone, New York, 1968, p. 9.
8. Brenda Laurel, *Computers as Theatre*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1993, p. xviii.
9. *Ibid.*, pp. 32-33.
10. Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, New York, 1959, p. 18.
11. *Ibid.*, pp. 73-74. Ideile lui Goffman au fost utilizate în analizarea situațiilor de lucru ce nu implică clienții, în negocierile de muncă, în Raymond A. Friedman, *Front Stage, Backstage: The Dramatic Structure of Labor Negotiations*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1994.

12. O serie de articole din literatura despre servicii utilizează „perspectiva dramatică" pentru a analiza activitatea din domeniul serviciilor. Deși teatrul este folosit mai mult ca o metaforă decât ca model, această direcție de cercetare furnizează o multitudine de informații privind tema în cauză. A se vedea în special Steven J. Grove, Raymond P. Fisk și Mary Jo Bitner, „Dramatizing the Service Experience: A Managerial Approach", *Advances in Services Marketing and Management 1*, 1992, pp. 91-121; S. Grove și R. Fisk, „Impression Management in Services Marketing: A Dramaturgical Perspective", *Impression Management in the Organization*, ed. R. Giacalone și P. Rosenfeld, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N.J., 1989, pp. 427-438; J. Czepiel, M. Solomon și C. Curprenant, ed., *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books, Lexington, Mass., 1985; Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*, McGrawHill, New York, 1994, pp. 86-96; Ron Zemke, „Service Quality Circa 1995: A play with Many Acts" în *The Quality Yearbook 1995*, ed. James W. Cortada și John A. Woods, McGraw-Hill, New York, 1995, pp. 119-126; Carl Sewell și Paul B. Brown, *Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Custome*, Pocket Books, New York, 1990, pp. 113-117; T. Scott Gross, *Positively Outrageous Service and Showmanship*, MasterMedia Limited, New York, 1993, pp. 89-106; și Sam Geist, *Why Should Someone Do Business with You... Rather than Someone Else?*, Addington & Wentworth, Toronto, 1997, pp. 86-116.
13. Richard Schechner, *Performance Theory*, Routledge, New York, 1988, p. 30, n. 10. Deși își limitează analiza la teatru și într-o mai mică măsură la activitățile înrudite cu acesta, printre care ritualul, joaca, jocurile, sporturile, dansul și muzica (cele șapte „activități umane bazate pe reprezentații publice", p. 10), Schechner îl citează în această notă de final pe Goffman, recunoscând că „reprezentația este o «calitate» care poate avea loc mai curând în orice situație decât în cadrul limitativ al unui gen... Sau, după cum susținea John Cage, simpla încadrare a unei activități «ca» reprezentație – perceperea ei în acest mod – o transformă în reprezentație". Subscriem fără nicio ezitare.
14. *Ibid.*, p. 72.
15. *Ibid.*



16. *Ibid.*, p. 70.
17. *Ibid.*, p. 72
18. De aici importanța înțelegerii atât a *produsului*, cât și a *reprezentării* acestuia, care împreună constituie orice ofertă, producând cele patru abordări ale personalizării discutate în capitolul 5.
19. Schechner, *Performance Theory*, p. 72.
20. *Ibid.*, p. 71.
21. Michael Chekhov, *On the Technique of Acting*, HarperPerennial, New York, 1991, p. 71.
22. Eric Morris, *Acting from the Ultimate Consciousness: A Dynamic Exploration of the Actor's Inner Resources*, Ermor Enterprises, los Angeles, 1988, p. 152.
23. *Ibid.*, p. 153.
24. Julius Fast, în *Subtext: Making Body Language Work in the Workplace*, Viking, New York, 1991, pp. 3-4, furnizează o descriere mai amplă: „În orice schimb, subtextul este o combinație de multe elemente diferite. În parte este compus din limbajul trupului fiecărei persoane, din ținută, mișcările mâinilor, contact vizual, din felul în care manipulează spațiul și abilitatea de a utiliza atingerea subtilă în momentul potrivit. Felul în care ne folosim vocile influențează de asemenea modul în care sunt interpretate cuvintele noastre."
25. The Project on Disney, *Inside the Mouse*, Duke University Press, Durham, N.C., 1995, pp. 110-111, sublinierea noastră. În ciuda, sau tocmai din acest motiv, examinării extrem de critice a ofertelor Disney, prin prisma unei perspective politice de stânga, autorii acestei cărți, Karen Klugman, Jane Kuenz, Shelton Waldrep și Susan Willis, furnizează o multitudine de observații pătrunzătoare în legătură cu funcționarea internă a companiei Disney.
26. Pentru schițarea „Elementelor acțiunii", inclusiv „Magicul Dacă", a se vedea Sonia Moore, *The Stanislavski System*, Penguin Books, New York, 1984, pp. 25-45.
27. Michael Kearns, *Acting = Life: An Actor's Life Lessons*, Heinemann, Portsmouth, N.H., 1996, p. 75.
28. Moore, *Stanislavski Revealed*, p. 30.
29. *Ibid.*, p. 83.
30. Kearns, *Acting = Life*, p. 42.
31. *Ibid.*, p. 45. Deși literatura pe tema actoriei abundă în îndemnuri de a impregna interpretarea cu un țel, ne place în mod special formularea

lui Kearns și descrierea sa directă a modului în care aceasta poate fi aplicată.

32. Laura Johannes, „Where a Woman Lives Influences Her Choice for Cancer Treatment", *The Wall Street Journal*, 24 februarie, 1997.
33. Remarcați că, în acest caz, elementul-cheie pe care trebuie să îl ia în considerare doctorii este determinarea pacienților să analizeze cum trebuie alternativele pe care le au, nu convingerea acestora să aleagă o anumită variantă. După cum spune Michael Kearns în *Acting = Life*, p. 43: „Mulți actori confundă rezultatele cu scopul. Atunci când solicit un scop, invariabil mi se răspunde cu un cuvânt referitor la rezultate: fericit, trist, tragic, copleșit de bucurie, gelos, mânios. Acestea sunt emoții care rezultă în urma interpretării scopului; nu sunt scopuri... Un actor care încearcă să transmită nemulțumirea, suferința sau extazul interpretează de fapt un rezultat și interpretează prost, accentuându-și de obicei rolul cu strâmbături (vedeți o mulțime în serialele TV). Un actor care joacă, dând viață unui scop, permițând emoțiilor să iasă la iveală în mod firesc, se află pe calea cea bună înspre actoria de calitate."
34. Citat în Edward Felsenthal, „Lawyers Learn How to Walk the Walk, Talk the Talk", *The Wall Street Journal*, 3 ianuarie 1996.
35. Richard B. Schmitt, „Judges Try Curbing Lawyers' Body-Language Antics", *The Wall Street Journal*, 11 septembrie 1997.
36. Barb Myers s-a pensionat în 1997. A fost înlocuită nu de o mașină, ci de fosta ei dublură, Joyce Lewis, care va crea amintiri pentru o nouă generație de studenți ai Universității Penn.

## Capitolul 7

1. Deși nu întotdeauna s-a subliniat explicit în text, această descriere a actorului aflat la lucru exemplifică următoarele elemente ale teatrului:
   - Ca și când;
   - Schițarea;
   - Costumarea;
   - Tăiați 95%;
   - Deghizarea;
   - Ieșirea de pe scenă;
   - Țelul;
   - Intrarea pe scenă;
   - Elementele de recuzită;
   - Rolurile și caracterizarea;
   - Subtextul: limbajul corporal, recuzita, costumele.

   Remarcați că anumite tehnici (cum ar fi utilizarea recuzitei) apar de mai multe ori. Dacă citiți această notă înainte de a citi descrierea, vă sugerăm să căutați exact locul în care Linda folosește fiecare element.
2. Anthony Rooley, în *Performance: Revealing the Orpheus Within*, Element Books, Longmead, England, 1990, p. 50, sfătuiește actorii să folosească această tehnică înainte de începerea oricărui spectacol:

   > Un alt procedeu este utilizarea ochilor. Extindeți-vă câmpul vizual către colțul îndepărtat al încăperii, până în spațiile slab luminate, și cuprindeți publicul cu privirea. Înaintând spre sine, ochii ar putea întâlni privirea altcuiva, poate cineva care e pe punctul de a zâmbi, recunoscând importanța momentului sau cineva care are nevoie să fie asigurat că e în regulă dacă se relaxează. Apoi ochii din primul rând, care se află acolo pentru că au ales să fie acolo – să stai în primul rând e o alegere deliberată. Acești oameni merită o atenție specială și poate un zâmbet (cu siguranță mai bun, în majoritatea împrejurărilor, decât un contact vizual aspru).

3. John Rudin, *Commedia dell'Arte: An Actor's Handbook*, Routledge, London, 1994, p. 51. A se vedea, de asemenea, *Scenarios of the Commedia dell'Arte: Flaminio's Scala's Il Teatro delle favole rappresentative*, trad. Henry F. Salerno, Limelight Editions, New York, 1996.
4. A se vedea în special Edward de Bono, *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, HarperBusiness, New York, 1992.
5. Un bun ghid al tehnicilor improvizaționale este cel scris de Brie Jones, *Improve with Improv: A Guide to Improvisation and Character Development*, Meriwether Publishing, Colorado Springs, 1993.
6. *Commedia dell'Arte* era de asemenea jucată pe o platformă înălțată (în aer liber), care însă nu avea formalitatea unui proscenium, cu atât mai puțin un scenariu scris de la cap la coadă.

7. Una dintre cele mai bune cărți despre teatrul platformă este scrisă de dramaturgul și regizorul David Mamet, *True and False: Heresy and Common Sense for the Actor*, Pantheon Books, New York, 1997.
8. „Prepping the Chief for the Annual Meeting or Other Event Can Mean Practice", *The Wall Street Journal*, 20 martie 1997. A se vedea de asemenea Quentin Hardy, „Meet Jerry Weisman, Acting Coach to CEOs", *The Wall Street Journal*, 21 aprilie 1998.
9. William Grimes, „Audio Books Open Up a New World for Actors", *Cleveland Plain Dealer*, 9 ianuarie 1996. A se vedea, de asemenea, Rodney Ho, „King of Audio-Book Narrators Makes «Readers» Swoon", *The Wall Street Journal*, 10 aprilie 1998.
10. „California Dream$", *Forbes*, 16 decembrie 1996, p. 114. Observați că în vreme ce aproape toate emisiunile TV se bazează pe teatrul concordanțelor, producțiile live se fondează doar pe teatrul platformă.
11. Termenul „tăiere" a ajuns să aibă o nuanță peiorativă în industria divertismentului, din cauza faptului că mulți regizori au utilizat în exces această tehnică pentru a ascunde defectele scenariului și/sau ale jocului actorilor.
12. Richard Dyer MacCann, ed., *Film: A Montage of Theories*, E. Dutton & Co, New York, 1966, p. 23.
13. Citat în Jeffrey M. Laderman, „Remaking Schwab", *Business Week*, 25 mai 1998, p. 128.
14. Thomas W. Babson, *The Actor's Choice: The Transition from Stage to Screen*, Heinemann, Portsmouth, N.H., 1996.
15. Sally Harrison-Pepper, *Drawing a Circle in the Square: Street Performing in New York's Washington Square Park*, University Press of Mississippi, Jackson, 1990, p. 140.
16. În *Street Theatre and Other Outdoor Performances*, Routledge, London, 1992, Bim Mason spune: „Unul dintre scopurile acestei cărți este de a arăta cât de multă pricepere și competență implică acest domeniu de activitate" (p. 4). De asemenea, observă (p. 5) că, în viața reală, există teatru de stradă într-o mare măsură: „Există multă dramă afară, iar elementul de spectacol începe să aibă loc în momentul în care participanții devin conștienți de spectatori și «joacă» pentru aceștia. De exemplu, demolarea caselor din Barcelona... a fost privită de un mare grup de localnici, astfel că șoferii de pe buldozere au început să facă paradă de abilitățile lor cu o nonșalanță exagerată." Munca este, într-adevăr, teatru.



17. Pentru un minunat ghid de vânzări care prezintă numeroase tehnici, a se vedea Don Peppers, *Life's a Pitch: Then You Buy*, Currency DoubleDay, New York, 1995.
18. Rudin, *Commedia dell'Arte*, p. 23.
19. Mel Gordon, *Lazzi: The Comic Routines of the Commedia dell'Arte*, Performing Arts Journal Publications, New York, 1983, pp. 29, 43, 18, 23 și, respectiv, 18. În mod interesant, astfel de tehnici bine exersate se numesc astăzi „afacerile scenei comice" (p. 4).
20. Tony Vera, citat în Harrison-Pepper, *Drawing a Circle*, p. xiii.
21. Carl Asche, citat în Harrison-Pepper, *Drawing a Circle*, p. 114.
22. Pentru mai multe detalii despre call-centerul Hartford's PLIC, a se vedea Joseph Pine II și Hugh Martin, „Winning Strategies for New Realities", Executive Excellence 10, nr. 6, iunie 1993, p. 20.
23. Pentru modul în care se raportează capacitatea ambientală de a „sesiza și răspunde" la Personalizarea în Masă, a se vedea Stephen H. Haeckel și Richard L. Nolan, „Managing by Wire", *Harvard Business Review 71*, nr. 5. septembrie-octombrie 1993, pp. 122-132. A se vedea de asemenea Stephen P. Bradley și Richard L. Nolan, ed., *Sense and Respond: Capturing Value in the Network Era*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
24. Modelul celor Patru Forme de Teatru derivă dintr-o lucrare anterioară despre un model al Personalizării în Masă, cunoscut sub denumirea de „Matricea Produs-Proces", în care axele sunt reprezentate de Schimbarea Produsului [= reprezentație] și Schimbarea Procesului [= scenariu]. Apoi cele patru cadrane devin cele patru modele generice ale afacerilor, pe care le poate avea orice companie; mai exact:

    [Invenție = teatrul improvizațional]
    [Producție în Masă = teatrul platformă]
    [Îmbunătățire Continuă = teatrul concordanțelor]
    [Personalizare în Masă = teatrul de stradă]

    La fel cum cei care execută munca trebuie să parcurgă toate formele succesive de teatru pentru a ajunge la teatrul de stradă, tot astfel companiile trebuie să treacă de la Invenție la Producție în Masă – prin intermediul activităților de *dezvoltare* –, apoi la Îmbunătățirea Continuă – prin intermediul activităților de *conectare* – înainte de a ajunge la Personalizarea în Masă – prin intermediul activităților de *modularizare*. Atunci când cei care oferă personalizarea în masă se confruntă cu „eșecuri ale capacităților" – atunci când clienții solicită

capacități pe care compania nu le posedă – aceștia trebuie să revină la Invenție – prin intermediul activităților de *reînnoire* – pentru a crea o nouă capacitate, la fel cum actorii de stradă își regenerează capacitățile cu ajutorul improvizației *ad hoc*. În pofida faptului că Personalizarea în Masă furnizează cele mai înalte niveluri ale valorii clientului, nu este adecvată oriunde, la fel cum teatrul de stradă nu este forma teatrală potrivită în orice situație.

Matricea Produs-Proces (Figura N-1), care apare mai jos, a fost la origine dezvoltată de doi profesori de la University of North Carolina (care, la data scrierii cărții, se aflau în vizită la International Institute for Management Development din Elveția), Bart Victor și Andy Boynton, și elaborată ulterior împreună cu Joe Pine, fiind acum completată și aplicată la teatru în principal prin eforturile lui Jim Gilmore. De-a lungul timpului a evoluat considerabil, devenind o perspectivă solidă asupra universului competitivității din afaceri. Pentru a urmări evoluția acesteia, a se vedea Andrew C. Boynton și Bart Victor, „Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization", *California Management Review 34*, nr. 1 (toamna anului 1991), pp. 53-66; B. Joseph Pine II, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1993, pp. 215-221; Andrew C. Boynton, Bart Victor și B. Joseph Pine II, „New Competitive Strategies: Challenges to Organizations and Information Technology", *IBM Systems Journal 32*, nr. 1 (1993), pp. 40-64; B. Joseph Pine II, Bart Victor și Andrew C. Boynton, „Making Mass Customization Work", *Harvard Business Review 71*, nr. 5, septembrie-octombrie 1993, pp. 108-119; B. Joseph Pine II, Bart Victor și Andrew C. Boynton, „Aligning IT with New Competitive Strategies", în *Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice*, ed. Jerry N. Luftman, Oxford University Press, New York, 1996; pp. 73-96; James H. Gilmore și B. Joseph Pine II, „Beyond Goods and Services: Staging Experiences and Guiding Transformations", *Strategy and Leadership*, mai-iunie 1997, pp. 10-18; B. Joseph Pine II, „You're Only as Agile as Your Customers Think", *Agility and Global Competition 2*, nr. 2 (primăvara anului 1998), pp. 24-25; și, în final, Bart Victor și Andrew C. Boynton, *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*, Harvard Business School Press, Boston, 1998. Deși cartea lui Victor și Boynton elimină în mod curios axele structurii, furnizează o perspectivă abilă asupra modului în care o organizație trebuie să învețe, transformând cunoașterea în avantaj strategic, astfel încât să parcurgă fiecare model succesiv de afaceri.

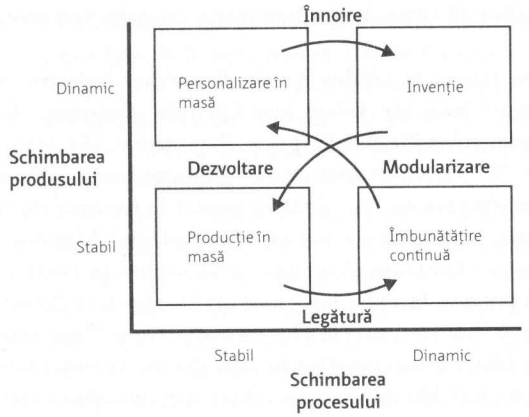



**Figura N-1.** Matricea produs-proces

*Sursă*: Bart Victor, Andrew C. Boynton și B. Joseph Pine II.

25. În *Drawing a Circle*, Harrison-Pepper relatează că actorii de stradă creează numere noi printr-un „proces de revizuire, rafinare și personalizare" (p. 80), adică trecând de la (o revizuire ce aparține) teatrul(ui) improvizațional la (una tipică) teatrul(ui) platformă, apoi la (o rafinare ce ține de domeniul) teatrul(ui) concordanțelor, pentru a ajunge în cele din urmă (prin personalizare) la teatrul de stradă.
26. *Ibid.*, p. 117.

## Capitolul 8

1. Suntem de acord cu prietenii noștri, Stan Davis și Bill Davidson, care, în *2020 Vision*, Simon & Schuster, New York, 1991, p. 113, afirmă următoarele: *„Afacerile din viitor sunt cel mai bun loc în care se poate căuta baza organizației, iar cel mai rău loc este organizația actuală.* Totuși, este posibil ca organizația prezentă să constituie un element predictiv

care vă va *împiedica* să dezvoltați organizația de care veți avea nevoie."

2. După cum spune James A. Ogilvy în *The Experience Industry: A Leading Edge Report from the Values and Lifestyles Program*, SRI International, Business Intelligence Program, Raportul nr. 724, toamna anului 1985, p. 22: „Vestea proastă este că utilitatea marginală nu este singurul concept care nu își va păstra sensul în trecerea de la economia industrială la economia industriei experienței. Este posibil ca și alte categorii familiare să ajungă să ne inducă în eroare... Termeni de bază precum *inventar* sau chiar *capital* ar putea deveni problematici. După cum se spune la Hollywood: «Nu ești mai bun decât ultimul tău film.» Dacă această afirmație descrie cu exactitate modul în care poate fi dobândită sau nu valoarea în industria experienței, atunci însuși conceptul de active fixe necesită o revizuire radicală."
3. Eduard Felsenthal, „Lawyers Learn How to Walk the Walk, Talk the Talk", *The Wall Street Journal*, 3 ianuarie 1996.
4. Jonnie Patricia Mobley, *NTC's Dictionary of Theatre and Drama Terms*, National Textbook Co. Lincolnwood, Ill., 1992, p. 49. Această carte este o resursă excelentă pentru înțelegerea diferiților termeni legați de teatru.
5. Acest lucru nu este complet diferit de modul în care mecanizarea slujbelor din Epoca Industrială a condus la activitatea interumană de livrare a serviciilor.
6. Conform lui Charles Marowitz, *Directing the Action: Acting and Directing in the Contemporary Theatre*, Applause Theatre Books, New York, 1991, în artele spectacolului nu a existat rolul regizorului până în secolul al XIX-lea. Inițial, această poziție presupunea coordonarea colegială a celorlați actori, simpla dirijare a activităților de pe scenă și din afara ei, într-un spirit al egalității. Treptat, regia a început să includă îndrumarea actorilor în portretizarea rolurilor ce le reveneau. Ceea ce astăzi cunoaștem ca fiind regizorul modern, „cei care își lasă amprenta la fel de mult asupra materialului, ca și asupra actorilor" (p. 2), nu a apărut în arte decât în decursul anilor '20 și '30, în Franța și Rusia. În mod interesant, apariția regiei ca profesie în artele spectacolului, în cele două țări menționate anterior, coincide cu apariția managementului profesionist în țările industrializate, precum Marea Britanie, Germania și Statele Unite, după cum demonstrează Alfred D. Chandler, Jr. în *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990. Ici și colo în lumea teatrului au pătruns regizori – cele două seturi de țări au ales pur și simplu scene diferite. Cu toate acestea, Economia Experienței de astăzi necesită îmbinarea artelor spectacolului cu afacerile.
7. După cum subliniază Marowitz în *Directing the Action*, p. 6: „Recunoaștem rareori că funcția centrală a omului este să regândească și să recreeze materialele cu care lucrează. Regizorul care nu exploatează materialele animate și inanimate pe care le are la dispoziție, transpunându-le într-o imagine a propriei persoane, se află doar în trecere prin lumea artei. Trebuie să găsim o altă titulatură pentru el. L-am putea denumi coordonator, controlor, supervizor sau agent de circulație, însă nu-l confundați cu un artist de teatru."
8. Elisabeth Weil, „Report from the Future: Every Leader Tells a Story", *East Company*, iunie-iulie 1998, p. 38. Într-un alt articol, din același număr, scris de autoarea și editorul Harriet Rubin, „The Hitchhiker's Guide to the New Economy", dedicat lui Douglas Adams, se subliniază că: „Arta naratorului este arta noii economii" (p. 178).
9. David Kahn și Donna Breed, *Scriptwork: A Director's Approach to New Play Development*, Southern Illinois University Press, Carbondale, Ill., 1995, p. 20.
10. Gordon Shaw, Robert Brown și Philip Bromiley, „Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning", *Harvard Business Review 76*, nr. 3, mai-iunie 1998, p. 44, p. 47. A se vedea de asemenea Thomas A. Stewart, „The Cunning Plots of Leadership", *Fortune*, 7 septembrie 1998, pp. 165-166 și Rob Wilkens, „Strategic Storytelling", *Lifework*, 1, nr. 5, octombrie 1998, pp. 23-25.
11. Două resurse bune despre scrierea scenariilor: J. Michael Straczynski, *The Complete Book of Scriptwriting*, Writer's Digest Book, Cincinnati, 1996, și Syd Field, *Screenplay: The Foundations of Screenwriting*, MJF Books, New York, 1994. O minunată carte despre citirea scenariilor ca literatură și transformarea acestora în spectacole captivante este cea scrisă de Richard Hornby, *Script to Performance: A Structuralist Approach*, Applause Books, New York, 1995. În mod interesant, lui Hornby îi displace abordarea lui Richard Schechner asupra teoriei interpretării deoarece: „Structura

nu poate fi separată de substanță fără a degenera în banalitate" (p. xv). Hornby consideră că lucrarea lui Schechner este „uneori pătrunzătoare și alteori o invenție de tip Rube Goldberg". Vrem să credem că, în adaptarea noastră, am utilizat elementele pătrunzătoare.

12. Michael Hammer, „Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review 68*, nr. 4, iulie-august 1990, pp. 104-112.
13. A se vedea de asemenea James H. Gilmore, „Reengineering for Mass Customization", *Journal of Cost Management 7*, nr. 3, toamna anului 1993, pp. 22-29 și „How to Make Reeingineering Truly Effective", *Planning Review 23*, nr. 3, mai/iunie 1995, p. 39, ca și B. Joseph Pine II, „Serve Each Customer Efficiently and Uniquely", *Network Transformation: Individualizing Your Customer Approach*, supliment al *Business Communications Review 68*, nr. 4, ianuarie 1996, pp. 2-5.
14. Gary Hamel și C.K. Prahalad, *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
15. Andy Serwer, „Michael Dell Rocks", *Fortune*, 11 mai, 1998, p. 62. A se vedea de asemenea Joan Magretta, „The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell's Computer's Michael Dell", *Harvard Business Review 76*, nr. 2, martie-aprilie 1998, pp. 72-84.
16. Pentru modul în care Gallatin Steel își personalizează în masă oțelul – care este, însă nu în întregime, un produs de bază – a se vedea David H. Freeman, „Steel Edge", *Forbes ASAP*, 6 octombrie 1997, p. 46-53. Pentru mai multe detalii în legătură cu felul în care Pilkington Brothers a redus procesul laborios de producție a sticlei, constând în cinci etape, la o singură etapă, în urma căreia rezultă sticla float, a se vedea James M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, pp. 104-120. Toți dezvoltatorii de procese și produse ar trebui să citească această carte.
17. Bob Thomas, *Walt Disney: An American Original*, Hyperion, New York, 1994, p. 264.
18. Francis Reid, *Designing for the Theatre*, Theatre Art Books/Routledge, New York, 1996, p. 19.
19. Felsenthal, „Lawyers Learn".



20. Angie Michael, *Best Impressions in Hospitality: Your Pofessional Image for Excellence* (Impact Publications, Manassas Park, Va., 1995) constituie o bună resursă în acest domeniu.
21. Michael Holt, *Costume and Make-Up*, Schirmer Books Theatre Manuals, New York, 1988, p. 7 – este un manual clasic despre costume, care expune importanța acestor elemente: „Costumul face parte din echipamentul actorilor. Îi ajută să își creeze personajele. Fiecare articol vestimentar transmite publicului semnale de un fel sau altul. De îndată ce apar actorii, chiar înainte de a începe să vorbească, publicul primește o mulțime de informații. Își dau seama după forma și culoarea costumului dacă un personaj este bine-venit sau de temut. Întreaga imagine este compusă din semne la care publicul va reacționa atât conștient, cât și inconștient."
22. Charles Goldsmith „British Air's New No-Frills Carrier, Go, to Battle Its Discount Rivals", *The Wall Street Journal*, 28 mai 1998.
23. Citat în Toni Mack, „High Finance with a Touch of Theater", *Forbes*, 18 mai 1998, p. 146.
24. Erik Hedegaard, „Fools' Paradise", *Worth*, iunie 1998, p. 76.
25. *Ibid.*
26. Pauline Menear și Terry Hawkins, *Stage Management and Theatre Administration*, Schirmer Books Theatre Manuals, New York, 1988, p. 7.
27. Julian Fast, *Subtext: Making Body Language Work in the Workplace*, Viking, New York, 1991, p. 13.
28. Leonard A. Schlesinger și James L. Heskett, „Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review 32*, nr. 3, primăvara anului 1991, p. 26.
29. Dat fiind că această secțiune e scrisă din perspectiva celor care realizează audițiile, îi îndrumăm pe actorii aspiranți, care doresc să interpreteze cu succes în cadrul audițiilor, să consulte Michael Shurtleff, *Audition: Everything an Actor Needs to Know to Get the Part*, Bantam Books, New York, 1978.
30. The Project on Disney, *Inside the Mouse*, Duke University Press, Durham, NC., 1995, pp. 214-215.
31. Mark Winegardner, *Prophet of the Sandlots: Journeys with a Major League Scout*, Prentice Hall Press, New York, 1990, p. 97.
32. Robert L. Benedetti, *The Director at Work*, Prentice Hall Press, Englewood Cliffs, N.J., 1985, p. 87.

33. Mobley, *NTC's Dictionary of Theatre and Drama Terms*, 4.
34. Philip Kotler și Joanne Scheff, *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
35. *Ibid.*, p. 13.

## Capitolul 9

1. După cum arată Lisa Miller, în *The Wall Street Journal*, vorbind despre fenomenul regizorilor spirituali: „Americanii angajează de multă vreme oameni care să aibă grijă de copiii, de corpurile și de finanțele lor. Acum angajează instructori personali pentru sufletele lor." Citat din „After Their Checkup for the Body, Some Get One for the Soul", 20 iulie 1998.
2. În mod interesant, instruirea militară, simulările de zbor, jocurile de afaceri și instrumentele educaționale bazate pe realitatea virtuală comodifică experiența în mod premeditat cu scopul de a schimba oamenii. Făcându-i să treacă repetat prin simulări ale unor experiențe din lumea reală, reacțiile oamenilor ajung să devină o a doua natură, îmbunătățindu-le semnificativ abilitatea de a reacționa cu rapiditate în situații instabile și care adesea le pun în pericol viața. După cum declara Tom Orton, cofondatorul companiei Modis Training Technologies din Mesa, Arizona, pentru *Industry Week*, utilizatorii simulatoarelor folosite în fabrici, bazate pe semiconductoare „se simt ca și cum ar fi fost acolo și ar fi făcut deja un anumit lucru" („25 Winning Technologies", 15 decembrie 1997, p. 52).
3. Anticipăm că va veni o zi în care, din cauza proliferării coletelor FedEx, a faxurilor și a e-mailurilor, vechea poștă americană tradițională va deveni o experiență memorabilă, asemănătoare cu o excursie la fermă.
4. David Bacon, citat de Susan Warren în „Parents Are on a Kick for Tae Kwon Do as a Disciplinary Art", *The Wall Street Journal*, 3 octombrie 1997.
5. Tim W. Ferguson, „Let's Talk to the Master", *Forbes*, 23 octombrie 1995, p. 142.



6. Mark Wolfenberger, citat în Nikhil Hutheesing, „Reducing Sticker Shock, *Forbes*, 3 noiembrie, 1997, p. 151.
7. Citat în David Kirkpatrick, „This Tough Guy Wants to Give You a Hug", *Fortune*, 14 octombrie 1996, p. 178.
8. Citat în J.P. Donlon, „The P & G of Prisons", *Chief Executive*, mai 1998, pp. 28-29.
9. Kairos, o organizație creștină nonprofit, cu sediul în Orlando, Florida, are ca public țintă specific populația recalcitrantă a închisorilor, prin intermediul unei serii de evenimente anuale, al căror scop este schimbarea comportamentului prizonierilor, începând cu cei mai înrăiți dintre liderii acestora. Înțelegând clar cât de greu este acest lucru, Kairos utilizează teatrul platformă, angajații săi scriind scenariul și repetând tot ce urmează să spună, de-a lungul unei perioade de trei zile.
10. Donlon, „The P & G of Prisons", p. 29.
11. Citat în Sara Terry, „Genius at Work", *Fast Company*, septembrie 1998, p. 176.
12. Fiecare dintre cei patru S din Modelul 3-S este încă aplicabil. Întâi, satisfacția clientului în raport cu așteptările: cât de bine mi-a realizat aspirațiile îndrumătorul transformării? Apoi, sacrificiul clientului: care este distanța existentă dintre lucrul la care clientul ar trebui să aspire cu adevărat și ceea ce a fost capabil să realizeze? În al treilea rând, surprinderea clientului: transcenderea aspirațiilor clienților, producând o schimbare asupra unei dimensiuni la care clientul nu se aștepta niciodată. Și, în final, suspansul rezervat clientului: mărirea senzației de așteptare pe care o are clientul în legătură cu dimensiunea la a cărei schimbare va contribui îndrumătorul în cele ce urmează.
13. A se vedea Leif Edvinsson și Michael S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper-Business, 1997.
14. Skandia, *A Proposal for a Competence Insurance Plan*, Skandia, Stockholm, Suedia, 1996, p. 6.
15. Iar atunci când pacientului i se întâmplă ceva care ar putea avea drept consecință intentarea unui proces, una dintre abordările MMI este aceea de a încuraja întâlnirea dintre cel care furnizează asistență medicală și familie – lucru la care cei mai mulți avocați s-ar opune

din răsputeri – pentru a explica, nu pentru a se scuza, ce s-a întâmplat. Această experiență catartică satisface adesea familia într-o asemenea măsură, încât renunță la intentarea unui proces.

16. După cum arătam în capitolul 6, Brenda Laurel subliniază, în *Computers as Theatre*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1993, p. xviii, că interfețele om-computer ar trebui să fie „experiențe proiectate". În „Interface Design: Diversity in Your Audience", *Interactivity*, februarie 1997, p. 69, Eric Justin Gould, conducător al MONKEY media, studio de design și producție de interfață, merge și mai departe atunci când îi încurajează pe designeri să se gândească la forța transformatoare a tehnologiei: „Atunci când introduci o nouă tehnologie în viața oamenilor (fie că e vorba de hardware de ultimă oră sau doar de o nouă modalitate de interacțiune), e imposibil ca acest lucru să nu aibă un efect asupra lor. A respecta o cultură presupune să iei în considerare, pe durata procesului de design, ce influență ar putea avea produsul tău asupra oamenilor care interacționează cu el." Întocmai.
17. Într-un articol preluat de la *Chicago Tribune*, scris de Jim Mateja, apărând sub titlul „OnStar Diagnostic System Brings Aid with a Call" în *St. Paul Pioneer Press*, pe 25 octombrie 1997, inginerul-șef al companiei OnStar, Walt Dorfstatter, declara: „Diagnoza la distanță are drept scop liniștirea participanților la trafic."
18. În *2020 Vision*, Simon & Schuster, New York, 1991, Stan Davis și Bill Davidson imaginează o „bio-economie" în care companiile se concentrează asupra modului în care să utilizeze bioproiectarea, printre alte lucruri, cu scopul de a schimba rasa umană. Aceștia preconizează (p. 195) că, dată fiind traiectoria progresului tehnologic, „mâncarea, îmbrăcămintea, utilajele și toate bunurile tangibile ar putea fi monitorizate, întreținute și îmbunătățite biologic. Este posibil ca, până în momentul apariției bioeconomiei, o companie care produce frigidere să își dorească să activeze mai degrabă în domeniul conservării și ameliorării alimentelor decât în acela al producerii frigiderelor."
19. Yumiko Ono, „Marketers Walk Thin Line, Selling Food Products with Medicinal Lure", *The Wall Street Journal*, 23 septembrie 1996. A se vedea de asemenea Joseph Weber, „Now, Campbell's Makes House Calls", *Business Week*, 16 iunie 1997, pp. 144-146.
20. Associated Press, „New Margarine May Spur Healing-Food Trend", *St. Paul Pioneer Press*, 22 iulie 1998.
21. Björn Wolrath, „Competence Insurance – An Insurance Innovation in Its Time", în *A Proposal for a Competence Insurance Plan*, p. 10.
22. Hillel M. Finestone și David B. Conter, „Acting in Medical Practice", *The Lancet 344*, nr. 8925, 17 septembrie 1994, p. 801.
23. Mark DePaolis, „Doctors Can Act as If All the World's a Stage", *Minneapolis Star-Tribune*, 27 ianuarie 1995.
24. A se vedea, de exemplu, Gregory W. Lester și Susan G. Smith, „Listening and Talking to Patients: A Remedy for Malpractice Suits?", *The Western Journal of Medicine*, martie 1993; Jerry E. Bishop, „Studies Conclude Doctors' Manner, Not Ability, Results in More Lawsuits", *The Wall Street Journal*, 23 noiembrie 1994; Daniel Goleman, „All Too Often, the Doctor Isn't Listening, Studies Show", *The New York Times*, 13 noimebrie 1991.
25. Milton Mayeroff, *On Caring*, HarperPerennial, New York, 1971, pp. 1-2.
26. C. William Pollard, „The Leader Who Serves", *Strategy & Leadership*, 25, nr. 5, septembrie/octombrie 1997, p. 50.
27. C. William Pollard, *The Soul of the Firm*, HarperBusiness, Grand Rapids, New York și ZondervanPublishingHouse, Mich., 1996, p. 130. Ultimele 21 de principii ale lui Pollard privind leadershipul demonstrează (p. 166) puterea atitudinii centrate pe servire: „Cu toții suntem creați după chipul lui Dumnezeu, iar rezultatele conducerii noastre vor fi măsurate dincolo de locul de muncă. Povestea va continua să fie spusă prin viețile schimbate ale oamenilor." Să nu înțelegeți greșit: în acest context servirea nu are ca rezultat un simplu serviciu, fiind mai degrabă vorba despre o transformare în care ne implicăm.

## Capitolul 10

1. Jeremy Rifkin, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, G. Putnam's Sons, New York, 1995, p. xvi.

2. *Ibid.*, p. xvii. „Soluția" lui Rifkin constă, într-o anumită măsură, în introducerea unei taxe pe valoarea adăugată pentru activitățile din domeniile „divertismentului și agrementului, care sunt unele dintre sectoarele economice ce înregistrează cea mai rapidă dezvoltare." Motivul: „Puțini dintre cei săraci își pot permite computere, telefoane mobile și excursii costisitoare în parcurile de distracții, stațiuni și cazinouri" (p. 271). Este simptomatic că economia primește mai puțin din toate activitățile impozitate, astfel că acest lucru pare a fi echivalentul economic al tăierii crengii de sub propriile-ți picioare – prin impozitarea experiențelor, când tocmai datorită lor se vor crea noi slujbe. De asemenea, nu este surprinzător pentru cineva care nu are încredere în mecanismele pieței să vizeze sectorul economic cu cea mai rapidă dezvoltare în scopul obținerii unor surse suplimentare de profit, ce va fi destinat sporirii numărului de programe și reglementări guvernamentale.
3. *Ibid.*, p. 247.
4. În cazul datelor privind PIB-ul, domeniile de activitate legate de transformări ce au putut fi clar separate de sectoarele de care se ocupă guvernul au fost sănătatea, domeniul legal și serviciile sociale. În cazul datelor referitoare la ocuparea forței de muncă, au fost catalogate ca transformări aceste trei domenii, plus proiectarea și serviciile de management. Ca și în cazul experiențelor, există cu siguranță domenii de activitate axate pe transformări (centrele de fitness, anumite unități educaționale, instructorii personali de toate felurile etc.) care au rămas în statisticile despre servicii, neputând fi luate separat. Remarcați, de asemenea, că, deoarece în zona transformațională nu sunt reprezentate decât câteva domenii de activitate, aceasta pornește de la o bază mult mai mică decât activitățile rămase în sectorul serviciilor. Cu toate acestea, până în 1996, domeniile identificate clar ca experiențe sau transformări reprezentau aproape 10% din PIB și aproape 20 % din angajări (în statisticile ulterioare au fost identificate mai multe domenii de activitate). Este clar că aceste domenii se adaugă unui mare segment al economiei, transformările (datorită domeniului îngrijirii sănătății) depășind chiar experiențele.
5. Într-adevăr, înainte de amânarea forțată, cauzată de presiunea politică din 1994, cheltuielile din domeniul îngrijirii sănătății au crescut considerabil, depășind 10 procente de-a lungul deceniului precedent, lăsând cu mult în urmă orice alt domeniu de activitate. Astăzi, când presiunea politică a scăzut, procentajul pare a căpăta din nou o turnură ascendentă.
6. *The Digest of Education Statistics 1996* (National Center for Education Statistics, Jessup, Md., 1997) Tabelul 309 (http://nces.ed.gov/pubs/d96/D96T309.html). Ca și în cazul recentei scăderi înregistrate în creșterea prețurilor din domeniul îngrijirii sănătății, statisticile privind educația sunt afectate de politică. În special sumele din ce în ce mai mari acordate studenților de către guvern în diverse forme facilitează creșterea proporțională a taxelor plătite pentru frecventarea colegiilor și universităților.
7. Virginia I. Postrel, „It's All in the Head", *Forbes ASAP*, 26 februarie 1996, p. 118. Pentru a-i acorda credit deplin trebuie să spunem că Postrel afirmă: „Este tot mai vizibil că oamenii nu mai cumpără doar bunuri și servicii. Cumpără experiențe."
8. *The New Shorter Oxford English Dictionary*, vol. 2, N-Z, ed., s.v. „Wisdom".
9. Există și alte versiuni ale acestui tip de progresie a inteligenței, cum ar fi Ierarhia lui Haeckel, denumită după Stephan H. Haeckel, de la IBM Advanced Business Institute, care include inteligența ca eșalon între informație și cunoaștere. A se vedea Vincent P. Barabba și Gerald Zaltman, *Hearing the Voice of the Market: Competitive Advantage through Creative Use of Market Information*, Harvard Business School Press, Boston, 1990, pp. 37-58.
10. Cuvântul *computer* se referea inițial la oamenii care făceau calcule legate de livrarea armelor în timpul celui de-al Doilea Război Mondial.
11. De exemplu, *California Management Review 40*, nr. 3, primăvara anului 1998, a dedicat un număr special temei „Knowledge and the Firm".
12. Diane Senese, în „The Information Experience", *Information Outlook*, octombrie 1997, pp. 29-33, discută felul în care „profesioniștii din domeniul informațional" se pot „bucura de deținerea unui rol unic în pregătirea corporațiilor [lor] pentru economia experienței", „reimaginându-și rolurile" atunci când îi ajută pe clienții corporatiști să „experimenteze cunoașterea".
13. Michael Schrage scrie despre nevoia de a privi tehnologia din perspectiva efectului acesteia asupra relațiilor, prin opoziție cu informațiile, în *No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration*, Currency Doubleday, New York, 1995.

14. John Dalla Costa, *Working Wisdom: The Ultimate Value in the New Economy*, Stoddart Publishing Co., Toronto, 1995, p. 24.
15. Taichi Sakaiya, *The Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future*, Kodansha International, Tokyo, 1991, pp. 20-21.
16. *Ibid.*, p. 235.
17. *Ibid.*, pp. 57-58.
18. După cum spune consultantul și autorul Robert H. Schaffer: „Pentru ca un proiect de consultanță să aibă succes, nu este suficient să se redacteze un raport care conține «soluțiile potrivite» și nici să se instaleze un nou sistem. De fapt, proiectul trebuie să producă rezultate finale măsurabile pentru client și, la fel de important, clientul trebuie să dezvolte abilitatea de a susține aceste beneficii." Din Ian White-Thompson și Robert H. Schaffer, „Getting Your Money's Worth", *Chief Executive*, noiembrie 1997, p. 41. A se vedea de asemenea Robert H. Schaffer, *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Leverage Rapid Results into Long-Term Gains*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
19. Citat în Thor Valdmanis, „Consultants Opt for Stakes in the Clients' Firms", *USA Today*, 21 aprilie 1998.
20. Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, New York, 1959, p. 20.
21. Harold Clurman, *On Directing*, Collier Books, New York, 1972, pp. 154-155.
22. Samuel Hughes, „Lucid Observations", *The Pennsylvania Gazette*, octombrie 1996. Unul dintre locurile aflate în cadrul unui spațiu, pe care dr Lucid le-a pus la dispoziția studenților-actori, pentru a repeta, a fost Hill House Pit Stop, un magazin condus de studenți, care concura cu WaWa Food Markets, localizat în cadrul Hill House și condus de unul dintre autori în primii ani de facultate.
23. Această secțiune se bazează pe James H. Gilmore și B. Joseph Pine II, „Beyond Goods and Services: Staging Experiences and Guiding Transformations", *Strategy & Leadership 25*, nr. 3, mai/iunie 1997, p. 18. Aceste patru elemente universale – originea, execuția, corecția și aplicația – derivă din aceeași structură pe care se bazează Figura 7-1, Cele Patru Forme ale Teatrului, cunoscută ca Matricea Produs-Proces (a se vedea capitolul 7, n. 24). Figura cu opt elemente din această structură este un fractal, *pattern* detectabil la orice nivel al analizei, în acest caz nivelul analizei utilizate fiind cel mai general.



24. Henry Petroski, *The Evolution of Useful Things*, Vintage Books, New York, 1992, p. 86.
25. Gary Hamel și C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, pp. 133-134. Remarcați că vorbele lui Iisus citate aici nu se găsesc în pasajul din Faptele Apostolilor 1:8, ci în Marcu 16:15.

## Bis

1. Peter Haynes și Dolly Setton, „McKinsey 101", *Forbes*, 4 mai 1998, pp. 130-135.
2. Această redare a Progresiei Valorii Economice a fost inspirată de James Brian Quinn, în *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, New York, 1992, care, la p. 7, a utilizat exact aceeași formulare folosită aici, cu excepția faptului că, în loc de bunuri, a folosit „produs".
3. Cererea anumitor indivizi legată de perpetuarea vieții biologice a dat naștere unor controverse. A se vedea Andrew Kimbrell, *The Human Body Shop: The Engineering and Marketing of Life*, HarperCollins, New York, 1993 și Margaret Jane Radin, *Contested Commodities: The Trouble with Trade in Sex, Children, Body Parts, and Other Things*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1996 – pentru anticiparea a ceea ce ne așteaptă în viitor. Vrem să subliniem că aceste chestiuni se referă la lucrurile pe care *ar trebui* să avem permisiunea să le cumpărăm și să le vindem, și nu la cele care *ar putea* fi cumpărate și vândute. Deși e posibil ca forțele guvernamentale și cele care nu au de-a face cu piața să se străduiască să restricționeze o astfel de ofertă economică, singurul lucru care va eradica cererea de acest tip este schimbarea spirituală a oamenilor.
4. Efeseni 2:8 (Versiunea King James).

# Mulțumiri

ORICE AFACERE ESTE O SCENĂ și toate cuvintele și gândurile noastre își joacă rolul pentru a aduce această realitate la lumină. Există numeroși oameni, bărbați și femei, cu care am intrat în contact de-a lungul vieții noastre profesionale, fiecare dintre ei având un anumit rol în această producție scrisă. Ca multe dintre discursurile ținute la Oscaruri, cu siguranță, următoarele mulțumiri vor uita să menționeze pe cineva care merită recunoașterea noastră. Cu toate acestea, vrem să îi pomenim pe cei care au participat la acest demers, împrumutându-ne mâinile, mințile și inimile lor pentru a-l putea duce la bun sfârșit.

În primul rând, ideile din această carte au apărut cam la un an după ce Joe a părăsit IBM, timp în care Jim lucra încă la CSC Consulting & Systems Integration. Atunci când a vorbit despre subiectul Personalizării în masă la IBM Advanced Business Institute, Joe a împărtășit ideea adesea menționată, conform căreia personalizarea în masă a unui bun îl transformă automat în serviciu. Un membru perspicace al publicului a ridicat mâna și a întrebat: „Vreți să spuneți că firmele pot personaliza în masă și serviciile. În ce transformă personalizarea un serviciu?" La care Joe a oferit un răspuns intuitiv: „Personalizarea în masă transformă automat un serviciu într-o *experiență.*" Joe și-a dat seama imediat de semnificația răspunsului său și, mai târziu, în aceeași seară, l-a sunat pe Jim. „Ghici ce am zis astăzi!... Acum hai să vedem ce înseamnă." După multe luni de gândire, lectură și discuții, am ajuns la concluzia că într-adevăr experiențele erau oferte economice distincte, exact ca bunurile și serviciile. Astfel că îi suntem

foarte îndatorați acelui angajat anonim de la IBM, a cărui întrebare nu necesita doar un răspuns imediat, ci, în ultimă instanță, o întreagă carte.

Suntem de asemenea îndatorați CSC și IBM Advanced Business Institute, în special lui Dave DeRoulet, Gary Cross și Roger Kallock, care lucrează în prima organizație, și lui Al Barnes de la cea din urmă organizație, pentru că ne-au susținut (atât intelectual, cât și financiar) cercetarea, mai întâi legată de Personalizarea în Masă, iar apoi de Economia Experienței. Colegii noștri de la Diamond Technology Partners, alături de care suntem Diamond Fellows de câțiva ani, ne-au susținut de asemenea fără ezitare, în special Mel Bergstein, Jim Spira, Barry Uphoff, Chap Kistler și Chunka Mui. Rachel Parker de la Diamond s-a adâncit în statisticile guvernamentale, ajutându-ne să interpretăm modul în care numerele reflectau mutațiile succesive de la o economie la alta. Îți mulțumim, Rachel, pentru că, spre deosebire de noi, ți-ai făcut temele în legătură cu datele statistice!

Numeroși oameni de la o serie de companii au îndrăgit aceste idei încă de pe vremea când acestea se aflau în stadiu embrionar, invitându-ne să colaborăm cu organizațiile lor și să le aplicăm în relațiile cu proprii lor clienți. În special, am dori să mulțumim companiilor ARAMARK (mai ales Lynn McKee), Scudder Kemper Investments (în special lui Mark Casady și lui Lin Coughlin), Hillenbrand Industries (în special lui Fred Rockwood, Chris Ruberg, Brad Reedstrom, Brian Leitten și Rob Washburn, printre alții), en.able (Mort Aaronson), Lutron Electronics (Joel Spira și Mike Pessina), CompuCom (Ed Anderson), Chem-Station (George Homan și Russ Gilmore), UCLA Executive Education (Jim Aggen, Grace Siao și, din nou, Al Barnes), Penn State Exec Ed (Al Vicere, Gini Tucker, Maria Taylor și Bob Prescott, printre alții) și Institutes for Organization Management ale Camerei de Comerț americane (Maggie Elgin și Nancy Turnbull). Rohan Champion, acum la Federal Express, merită o mențiune specială pentru că și-a împins fostul angajator, AT & T, să renunțe la serviciile sale comodificate, fiind cel care s-a gândit pentru întâia oară la exprimarea experiențelor și transformărilor sub forma unei progresii a valorii.

O serie de oameni au muncit în cadrul descoperirilor pe care le-am făcut pe parcurs și au influențat modul în care ne-am dezvoltat gândirea, printre aceștia numărându-se Jim Utterback de la MIT Sloan School of Management; Shlomo Maital de la MIT și Technion University; Marvin Zonis de la University of Chicago; David Reed, antreprenor independent, care a lucrat înainte pentru Lotus și Interval Research; Mark Dehner de la Dehco; Jim Rogers de la IBM; Lew Carbone de la Experience Engineering; Stephan Haeckel de la IBM Advanced Business Institute; Randy White de la White Hutchinson; Larry Keeley de la Doblin Group; Dave Wright de la General Motors/HE Microwave; David Anderson și Stephen Fraser de la GATX Corporation; Hugh Martin de la The Hartford; Alan Hald de la MicroAge; John Sviokla de la Diamond Technology Partners și Jeffrey Rayport de la Harvard Business School; Tim Gallwey (autorul cărților *Inner Game*) și Mark Hatch de la Avery Dennison. Tații noștri, Haydn Gilmore și Bud Pine, au citit versiunile manuscrisului, furnizându-ne încurajări prețioase și feedback, iar Julie Pine a contribuit la formularea primei descrieri legate de modul în care fiecare ofertă economică diferă de celelalte. Trebuie de asemenea să menționăm o serie de gânditori și autori care au dovedit o intuiție uimitoare în identificarea unora dintre tendințele pe care le-am descoperit, unii dintre ei cu mult înaintea noastră, fiindu-ne toți necunoscuți până în momentul în

care am început să ne documentăm în legătură cu noua Economie a Experienței. În 1970, futuristul Alvin Toffler a inclus un capitol în *Future Shock* despre „The Experience Makers". Chiar și înainte de acesta, în 1959, sociologul Erving Goffman, în *The Presentation of Self in Everyday Life*, a aplicat principiile teatrului asupra muncii și situațiilor sociale. În anii '70, profesorul de marketing Philip Kotler, de la Northwestern University, a anticipat faptul că educația și călătoriile vor deveni din ce în ce mai experiențiale. Mai recent, profesorii Mary Jo Bitner de la Arizona State University, Raymond Fisk de la University of New Orleans și Stephen Grove de la Clemson University au făcut cele mai mari eforturi cu privire la cercetarea și promovarea noțiunilor de ambiente experiențiale (ceea ce dr Bitner numește „servicescapes") în cadrul mediului academic, aplicând ofertelor legate de servicii o perspectivă dramatică. Din numeroase puncte de vedere, cele mai bune scrieri pe tema serviciilor remarcă trecerea la experiențe, printre cei mai notabili autori ai acestor lucrări numărându-se Chris Hart, Christopher Lovelock, Leonard Berry, Earl Sasser, James Heskett și Leonard Schlesinger. Brenda Laurel, care înainte lucra la Interval Research, fiind acum conducătoarea dezvoltatorului de jocuri Purple Moon, a aplicat drama la interacțiunile cu computerul în minunata sa carte *Computers as Theatre*. Jay Ogilvy de la Global Business Network a scris *The Experience Industry*, un raport din 1985 pentru SRI International, care demonstrează că cererea pentru „experiențe vii" aduce deja profit în economia americană. Cu siguranță, există și alte nume pe care ar trebui să le menționăm și sperăm că aportul lor în prezicerea și descrierea apariției Economiei Experienței va fi recunoscut așa cum se cuvine.

O serie de oameni, deși nu au scris și nu au discutat neapărat cu noi despre idei direct legate de subiectul acestei cărți, ne-au influențat semnificativ gândirea cu privire la o serie de chestiuni, care și-au făcut simțită prezența pe durata scrierii cărții. Printre aceste minți luminate se numără Stan Davis, Eduard de Bono, Joel Barker, Don Peppers și Martha Rogers, Michael Schrage, Peter Drucker, George Gilder, James Brian Quinn, Taichi Sakaiya, Virginia Postrel, Larry Downes și Chunka Mui (iar și iar), Donald Norman, David Gelernter, Henry Morris, James Boice și R. C. Sproul. Am învățat cele mai multe lucruri pe care le știm despre teatru și despre modul în care să aplicăm principiile acestuia la muncă, din scrierile unor autori ai artelor spectacolului, precum David Mamet, Peter Brook, Richard Schechner, Richard Hornby, Michael Kearns, Michael Shurtleff, Eric Morris, Thomas Babson, Anthony Rooley, Charles Marowitz, David Kahn și Donna Breed, Harold Clurman și Sally Harrison-Pepper, din ale cărei lucrări am înțeles mai bine teatrul de stradă – forma de teatru pe care Jim a venerat-o încă din copilărie, când urmărea un Pantalone numit Robert Armstrong, executând numărul Omul Fluture pe străzile din San Francisco.

Desigur, ideea acestei cărți ar fi căzut repede în uitare, dacă o serie de oameni din multiple discipline nu și-ar fi adus contribuția la realizarea ei. Agentul nostru, Rafe Sagalyn, ne-a ajutat să găsim editura potrivită și ne-a călăuzit în numeroase momente de răscruce care s-au ivit pe parcursul scrierii cărții. La Harvard Business School Press am găsit o susținere entuziastă din partea multora, încă de la început. Primul dintre aceștia a fost Nick Phillipson. Minunata noastră editoare, Kirsten Sandberg, ne-a indicat numeroasele carențe ale primelor versiuni, îndemnându-ne să îmbunătățim variantele succesive. De asemenea, Sarah Merrigan și Morgan Moss au sporit calitatea manuscrisului final printr-o editare meticuloasă. Iar Carol Franco, conducătoarea departamentului de presă,

ne-a susținut neabătut ideile încă de la implicarea sa în publicarea lucrării *Mass Customization*, cu mulți ani în urmă. Multe dintre gândurile noastre au fost publicate mai întâi în *Harvard Business Review*, astfel că dorim să-i mulțumim vechiului nostru editor, Steve Prokesch – care este acum la Boston Consulting Group, însă ne furnizează încă un feedback valoros –, ca și lui Tom Richman, Cathy Olofson, Regina Fazio Maruca și, desigur, Nan Stone. În editarea personală a manuscrisului și în analiza domeniului de activitate am fost ajutați de Robin Schoen, respectiv Chris Roy, liber-profesioniști, în vreme ce Word Plus Project Support din Cleveland a creat grafica originală a multora dintre figuri; mulțumirile noastre se îndreaptă către Ruthanne Fait, Petra Haut și Tim McCluskey.

Și, desigur, nu am fi avut nici figuri, nici manuscris, nici afacere, nimic, fără partenerul nostru, Doug Parker, care se ocupă de aspectele zilnice ale conducerii afacerii noastre și care a preluat multe alte sarcini mărunte, astfel încât noi să avem timpul, energia și concentrarea necesare pentru a scrie. El se ocupă de asemenea de toate activitățile de marketing care ne mențin pe linia de plutire. Îi suntem profund recunoscători lui Doug. Scott Lash, care lucrează de asemenea la Strategic Horizons LLP. El a îndeplinit numeroase sarcini esențiale ducerii la bun sfârșit a cărții, printre care documentarea unei serii de companii dintre cele menționate în carte.

Vrem să le mulțumim și familiilor noastre – Julie, Rebecca și Elisabeth Pine, Beth, Evan și Anna Gilmore – pentru că au reușit să supraviețuiască fixației noastre legate de tot ceea ce este experiențial și pentru că ne-au acordat timpul necesar scrierii cărții. Le mulțumim, de asemenea, părinților noștri – Marilou și Norman Burnett, și Bud Pine, și Haydn, și Marlene Gilmore, ca și regretatei Jean Gilmore – pentru dragostea și sprijinul pe care ni l-au acordat de-a lungul întregii noastre vieți. În cele din urmă, ne plecăm în fața lucrării providențiale a treimii dumnezeiești, care ni i-a scos în cale pe toți acești oameni, dându-ne curiozitatea și puterea de a descoperi ceea ce El a scos mai întâi la lumină.